李宗吾

厚黑秘诀

李宗吾：原典
东野君：译著

成败之间定有秘诀，古有行之者，超王荀残是也。分精之说，勾践自信事为是其之验。建人称言句践之法是厚字诀，后来举兵破吴，大是建人痛哭之情，甘能卧薪尝胆，事为是，勾践能不松手，非把吴事置于死地者可，这是黑字诀

吾研学生大奸大雄成败缺定规则。

厚者，防御术
黑者，攻击术

内蒙古人民出版社

VISIT…

成败铁规厚黑秘诀

秘诀一 ∨ 明哲保身求全
秘诀二 ∨ ∨ 暂避风头
秘诀三 ∨ ∨ 舌转乾坤
秘诀四 ∨ ∨ 借牌挡箭
秘诀五 ∨ ∨ 斩光养晦
秘诀六 ∨ ∨ 忍小谋大
秘诀七 ∨ ∨ 处变不惊
秘诀八 ∨ 浑水摸鱼
秘诀九 ∨ ∨ 见庙烧香
秘诀十 ∨ 激励士气
秘诀十一 ∨ ∨ 择木而栖
秘诀十二 ∨ ∨ 屡败屡战
秘诀十三 ∨ ∨ 乱中淘金
秘诀十四 ∨ ∨ 当机立断
秘诀十五 ∨ ∨ 攻其无备
秘诀十六 ∨ ∨ ∨ 见机行事
秘诀十七 ∨ ∨ ∨ 寻机而行

秘诀十八 ∨ ∨ 死地而生
秘诀十九 ∨ ∨ 诱敌入毂
秘诀二十 ∨ ∨ 反道而行
秘诀二十一 ∨ ∨ 借尸还魂
秘诀二十二 ∨ ∨ ∨ 以拙破巧
秘诀二十三 ∨ ∨ ∨ 将败就败
秘诀二十四 ∨ ∨ ∨ 以小搏大
秘诀二十五 ∨ ∨ ∨ 借刀杀人
秘诀二十六 ∨ ∨ ∨ 离间挑拨
秘诀二十七 ∨ ∨ ∨ ∨ 并力一向

秘诀二十八 ∨ ∨ 黑眼识人
秘诀二十九 ∨ ∨ 找人卖命
秘诀三十 ∨ ∨ 因情制人
秘诀三十一 ∨ ∨ 别被人卖
秘诀三十二 ∨ ∨ ∨ 勿生傲骨
秘诀三十三 ∨ ∨ ∨ 见风使舵
秘诀三十四 ∨ ∨ ∨ 暗积实力
秘诀三十五 ∨ ∨ ∨ 高帽常戴
秘诀三十六 ∨ ∨ ∨ ∨ 厚黑到底

民国元年我发布厚黑学的时候，遇到一位姓罗的朋友，听从我最做了如事回来，历数他在任间如何如何的能娴，言下很高兴，又说，因案事先误把官关押了，案子至今尚未了结，又非常懊丧。言次谈及厚黑学，我原原本本地将成败铁规厚黑秘诀告诉他，他听得津津有味。我乘他正听得入神之际，猝然站起来把桌子一拍，厉声说道："罗某，你生平做事，有成有败，究竟你成功的原因在什么地方，失败的原因在什么地方，究竟需脱这二字没有？速道，速道，不许迟疑！"他听了我这话，如雷贯耳，呆了半晌，才叹口气说道："真真是莫有需脱这二字。"

天地黄元文化

ISBN 7-204-07214-6

9 787204 072149 >

成败铁规
厚黑
秘诀
成败之间定有秘诀。古而行之者，越王勾践是也。会稽之敗，勾践自请身为夫差之臣，妻入吴宫为妾。这是厚字诀。后来举兵破吴，夫差建人痛哭之情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置于死地不可，这是黑字诀。
内蒙古人民出版社

李宗吾：原典
东野君：译著

图书在版编目（CIP）数据

李宗吾成败铁规厚黑秘诀/东野君译著．—呼和浩特：内蒙古人民出版社，2004.1

ISBN 7-204-07214-6

Ⅰ．李…　Ⅱ．东…　Ⅲ．成功心理学—通俗读物

Ⅳ．B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 000373 号

李宗吾成败铁规厚黑秘诀

李宗吾　原典

东野君　译著

内蒙古人民出版社出版发行

（呼和浩特市新城西街 20 号）

新华书店总店北京发行所经销　　北京市平谷县早立印刷厂印刷

开本：880×1230　1/32　印张：14　字数：300 千　插页：36

2004 年 1 月第一版　2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-204-07214-6/B·46　定价：28.00 元

成败铁规厚黑秘诀

秘诀一 ∨ 保身求全
秘诀二 ∨ 暂避风头
秘诀三 ∨ 舌转乾坤
秘诀四 ∨ 借牌挡箭
秘诀五 ∨ 韬光养晦
秘诀六 ∨ 忍小谋大
秘诀七 ∨ 处要不惊
秘诀八 ∨ 浑水摸鱼
秘诀九 ∨ 见庙烧香
秘诀十 ∨ 激励士气
秘诀十一 ∨ 择木而栖
秘诀十二 ∨ 屡败屡战
秘诀十三 ∨ 乱中取胜
秘诀十四 ∨ 当机立断
秘诀十五 ∨ 攻其无备
秘诀十六 ∨ 见机而行
秘诀十七 ∨ 寻机而动
秘诀十八 ∨ 死地而后生
秘诀十九 ∨ 诱敌入毂
秘诀二十 反道而行 ∨
秘诀二十一 ∨ 借尸还魂
秘诀二十二 以拙破巧 ∨
秘诀二十三 ∨ 将败就败
秘诀二十四 ∨ 以小搏大
秘诀二十五 ∨ 借刀杀人
秘诀二十六 ∨ 离间挑拨
秘诀二十七 ∨ 并力一向
秘诀二十八 ∨ 黑眼识人
秘诀二十九 ∨ 找人卖命
秘诀三十 ∨ 利益人卖
秘诀三十一 ∨ 国情割人
秘诀三十二 ∨ 勿生傲骨
秘诀三十三 ∨ 见风使舵
秘诀三十四 ∨ 暗积实力
秘诀三十五 ∨ 高帽常戴
秘诀三十六 ∨ 厚黑到底

民国元年我发布厚黑学的时候，遇到一位姓罗的朋友，新从某县做了知事回来，历数他在任内如何如何的整顿，言下很高兴。又说，因某事失误把官失掉了，案子至今尚未了结，又非常懊丧。言次谈及厚黑学，我原原本本地将成败铁规厚黑秘诀告诉他，他听得津津有味。我乘他正听得入神之际，猝然站起来把桌子一拍，厉声说道："罗某，你生平做事，有成有败，究竟你成功的原因在什么地方，失败的原因在什么地方，究竟离脱这二字没有？速道，速道，不许迟疑！"他听了我这话，如雷贯耳，呆了半晌，才叹口气说道："真真是莫有离脱这二字。"

曲径通幽

——寻找那一扇窗

人，谁都想碰上好事，见了坏事躲都唯恐避之不及。正所谓“天下掉馅饼”，出门拣到个金娃娃，谁不想！然而，一个人无论多么聪明，上帝多么青睐，都难免会与失败握手。任何人都不可能永远一帆风顺，永远不遭遇失败，除非你什么事都不做。就像胜败乃兵家之常事一样，失败也是每一个人步入成功殿堂又必须要经历的阶段。因此，如何走出困境、反败为胜，便成了每一个人都必须要慎重面对的人生大课题。

从一般心理来说，人们自然应该力避失败，但却大可不必对失败怀有病态的畏惧。因为塞翁失马，安知非福！

有一艘货船在海上遇到暴风雨，毁损了所有的货物，船长在悲痛之余，检视全船，却发现了一只被浪打上船的蚌，里面有一粒硕大的珍珠。船长把这粒珍珠卖掉，所得的钱，竟然超过了原船的损失。

一个诗人曾经这样赞美失败：失败是引发人类潜能的导火索，它能促使人们从失误中猛醒；失败是一场熊熊大火，它能焚毁一切盲目、虚荣和伪善的面纱；失败是一阵横空席卷的狂风，它能扫清纸上谈兵的迷雾，逼着人们面对现实，重新思索；失败是一场不期而至的雷电，它对一支军队来说既是考验，也是机缘……

胜利总是伴随着失败，胜者不会常胜，败者也不会永败。关键是如何对待失败。真正的强者是在失败之后，对自己的力量进行重新估价，找出自己的差距和不足，扬长避短，充分发挥自己的优势，巧妙地反败为胜，并最终击败对手。

美国商界有句名言："倒了牌子的名牌产品要想东山再起，就像下台总统希望重入白宫一样绝无可能。"意思就是说，一个人失败了是很难反败为胜重新站立起来的。果真如此吗？非也！西方谚语还说："上帝把门关上之时，必会打开另一扇窗。"这就是说，当人们面临失败之时，也必然会有一个能够反败为胜的窗子在为人们打开着，只是人们一时没有发现而已。

我们说，失败本身并不可怕，真正可怕的是找不到那一扇反败为胜之窗。至于如何才能找到这扇窗？仁者见仁，智者见智，就像世上没有完全相同的两片叶子一样，也不可能有一个固定不变的模式照搬照套。

"刘备的特长，全在脸皮厚。他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不知耻。而且生平善哭，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为胜。"所以有人说："刘备的江山，是哭出来的。"或者说刘备是靠着他那变幻莫测的厚脸皮寻找到了那一扇窗。

"三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：'宁我负人，毋人负我。'心子之黑，真是达于极点了。"正是靠着这样的本事，曹操找到了那扇成功之窗，在困境中逐渐壮大了自己，终于从一个不起眼的小诸侯渐渐成就了一代霸业。

……

《厚黑学》成书之时正值连年内乱不止、外强入侵、亡国迫于眉睫之际，所以在反败为胜方面颇有心得。

按照李宗吾的说法，在反败为胜方面古人中做得最好的莫过于越王勾践，"古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置之死地不可，这是黑字诀。"

〔引言〕

按照李宗吾的观点，厚黑之用，可大可小，既然可以救国、救军，当然也可以解个人挫败、企业之围，厚黑之道都是一以贯之的。厚黑学的道理是普遍适用的，可是它的变化多端，妙用无穷，那就要看使用者的本事了。

“从古至今，上至王公贵人，下至草莽凡夫，不厚不黑而能反败为胜的，绝无仅有。不管是二十四史也好，稗官野史也罢，即使是在生活琐事之中，你都必然发现：欲要反败为胜，无非厚黑而已。”凡是真正的厚黑高手，不仅能够找到那扇窗，即使没有窗，他也会自己造一个，甚至破门而出。

李宗吾认为，败势中首先要保全性命。因为只有保存实力，才有今后反败为胜的资本。在厚黑大家看来，一个人什么都可以失去，但惟一不能失去的就是机遇。其他的东西失去了可以再来，但是机不可失、失不再来。机遇对于处于困境中的人来说，更是如同生命一样珍贵。看到机遇，就应该像守门员看到射来的足球一样，马上扑将过去，然后将它死死压在身下。在双方的对抗和竞争中，谁能抢先把机遇压在自己的身下，谁就能得到翻牌的可能。

“胜者王侯败者寇”。自古以来，历史都是由胜利者来写的。成为英雄豪杰的秘诀，不过面厚心黑而已。然而这“厚黑”二字应用起来，却需日思夜想，机关算尽。不知厚黑，固然无以为英雄豪杰；徒知“厚黑”二个字而不知变化应用的，也无以为英雄豪杰。在厚黑大师的眼里，只有做个笑到最后的人，才是真正得窥《李宗吾成败铁规厚黑秘诀》真谛的人。

真正的厚黑者都是实用主义者，有奶便是娘。这一点与西方一度盛行的“没有永久的朋友，只有永久的利益”颇有异曲同工之处。在李宗吾看来，朋友价值的大小取决于能给自己带来利益的多少。对我眼下有用，三教九流、鸡鸣狗盗兼收并蓄；妨碍现实利益，天王老子、圣贤才子弃之不顾，并置之死地而后快。惟有如此，方能称得上善于败中求胜的厚黑高手。

“天雨虽广，不育无根之草；厚黑之门虽大，难度无缘之人”。欲想反败为胜，必须从里到外真正做个彻底虔诚的厚黑信徒。常言道：“机会只给有准备的人”，同样地，败中求胜也只给够厚够黑的人。为此，李宗吾提醒说：“厚黑之人，能得千乘之国，苟不厚黑，箪食豆羹不可得。”不厚黑连混口饭吃都难，更不要奢谈找到那扇上帝之窗、反败为胜了。

《李宗吾成败铁规厚黑秘诀》，不仅于“曲径”之处为世人指明了那扇反败为胜之窗的准确方位，而且还为世人无偿提供了进入成功殿堂的“通幽”密钥。假如《李宗吾成败铁规厚黑秘诀》一书中的某些观点，某些方法，能够帮助读者诸君在困境之中找到属于自己的那扇窗，并最终反败为胜，登上人人仰慕的领奖台，那将是作者的最大欣慰。

祝您成功！

〔目录〕

〔第一篇〕

厚黑保身篇：留青山在，必有柴烧 [001]

《百战奇法》中专门论述了退战：凡与敌战，若敌众我寡，地形不利，力不可争，当急退以避之，可以全军。《三十六计》也将“走”列为败战计的最后一计。在一切计谋用尽却没有办法摆脱困境之时，就只能厚着脸皮，以“走”来应对了。留得青山在，不怕没柴烧。只有保存实力，才有今后反败为胜的资本。

■ 成败铁规厚黑秘诀一：屈身求全 [002]

【——真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂。为了反败为胜，有时候需要屈身求全，或代人受过，或忍辱负重。】

◎ 不要在乎别人骂你

◎ 为大局，放下脸面做人

◎ 好死不如赖活着

■ 成败铁规厚黑秘诀二：暂避风头 [014]

【——“三十六计走为上”。在山穷水尽的时候，厚着脸皮的“走”与匹夫之勇的“不走”所带来的结局是迥然不同的。走了，就有可能“柳暗花明”，不走，则只能坐以待毙。】

◎ 转折从撤退的那一刻开始

◎ 别人的苦果自己尝

◎ 善战者不羞走，惹不起躲得起

◎ 善于退却也能名留青史

■ 成败铁规厚黑秘诀三：舌转乾坤 [024]

【——“狗掀门帘——全凭一张嘴。”大厚黑也是一样，靠一

张嘴吃遍四方。最高明的说话技巧就是能够见人说人话，见鬼说鬼话，只有这样，才能在危难来临的时候，扭转乾坤化险为夷。】

◎ 机言善辩，罪不加身

◎ 说好一句话，免得千刀剐

◎ 话中有话乾坤大

■ 成败铁规厚黑秘诀四：借牌挡箭 [036]

【——兵法说，艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃。己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利。里面说的都是一个借字。借得巧，便可以在枪林矢雨、尔虞我诈中求得一片安稳之地。】

◎ 舍得卒子保大车

◎ 借兵为自己打仗

■ 成败铁规厚黑秘诀五：韬光养晦 [041]

【——厚与黑是人的一种本性，行厚黑也是人之常情，但是，真正的大厚黑却不易被人发现。原因是大厚黑刻意深藏不露，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。所以只管默默地做去，以求在困境中保存实力。】

◎ 不要急于为自己辩解

◎ 缓称王，得天下

◎ 卧薪尝胆雪深仇

■ 成败铁规厚黑秘诀六：忍小谋大 [050]

【——有一种人固执“宁为玉碎，不为瓦全”的观念，结果弄得玉也碎，瓦也不全。不知轻重、不能忍小谋大的人，自己吃亏也就罢了，连累了大局，更是罪加一等。小不忍则乱大谋，务必谨记在心。】

◎ 忍得一时，受用一世

◎ 该小人时就小人

◎ 不要计较小的得失

〔第二篇〕

厚黑应对篇：因势利导，隐忍待发 [059]

顺势则昌，逆势则亡。在失败之时，不能逆流而动，而应顺应暂时不利的形势，在自然而然中，隐忍一时，以蓄其实力，寻找时机，反败为胜。运用厚黑表面上要轻松自然，胜似闲庭信步；内心要憋住一口气，暗藏杀机。

■ 成败铁规厚黑秘诀七：处变不惊 [060]

【——失败令人震惊，这是可以理解的。但是，如果人们在失败面前慌里慌张，不知所措，那么失败的危害就会成倍地扩大。惊慌使人失措，如雪上加霜，其结果，只能是走向更大的失败。】

◎ 混乱不堪，兵败如山倒

◎ 事情得一件一件办

◎ 就当没有那么回事儿

■ 成败铁规厚黑秘诀八：浑水摸鱼 [074]

【——在摸鱼时，需要把水搅浑，才有可能把鱼抓住。在形势对自己不利之时，趁机把形势搞乱，使对方也失去自身的优势，不失为一条厚黑应对之计。】

◎ 乱世意味着机会

◎ 有变化就有可能

◎ 不变可以应万变

◎ 等待敌人发生变乱

■ 成败铁规厚黑秘诀九：见庙烧香 [085]

【——厚黑高人都善于在变幻不定的形势下，以变化的眼光去

审时度势，并且能迅速适应变化。见什么庙烧什么香能使自身始终在变局中处于主动地位，掌握有利时机，实现最大利益。】

◎ 有什么吆喝什么

◎ 根据需要不断调整自我

◎ 变化中要能经得起挫折

■ 成败铁规厚黑秘诀十：激励士气 [098]

【——在失败的时候，有人愿意为你卖命，你才能有翻牌的可能。你必须用自己的厚黑之心，重新点燃卖命人的欲望之火和希望之光，让他们看到盼头。】

◎ 点燃心中的希望之火

◎ 做几件得人心的事儿

◎ 自己也要有积极的心态

■ 成败铁规厚黑秘诀十一：择木而栖 [110]

【——女怕嫁错郎，男怕投错行。当发现嫁错郎或投错行之后，要放下面子，及时改正，找一个更适合自己的郎或行。对一个一心想出人头地、反败为胜的人来说，这一点尤为重要。】

◎ 不要在一棵树上吊死

◎ 善于使用背向之术

■ 成败铁规厚黑秘诀十二：屡败屡战 [119]

【——掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究是一口废井。在败绩中行使厚黑，在未能反败为胜之前，不管你行使了多久，终究不能算是胜利。厚黑精进之道，惟“坚韧”二字而已。】

◎ 坚持之下必有黄金

◎ 只要打赢最后的一场胜利

◎ 用失败磨炼进取心

〔目录〕

〔第三篇〕

厚黑机遇篇：机不可失，失不再来 [131]

有位厚黑大家曾经说过，“一个人什么都可以失去，但惟一不能失去的就是机遇。其他的东西失去了可以再来，但是机不可失、失不再来。”机遇对处于困境中的人来说，更是如同生命一样珍贵。看到机遇，就应像守门员看到射来的足球一样，马上扑将过去，然后将它死死压在身下。在双方的对抗和竞争中，谁能抢先把机遇压在身下，谁就能得到翻牌的可能。

■ 成败铁规厚黑秘诀十三：乱中淘金 [132]

【——历史上许多奸雄好像专门是为乱世而生的，确实，这些人惟恐天下不乱，总是借机生事端。如果“生不逢时”，他们也偏要把天下搞乱，把一潭清水搅浑，好趁机捞上一把。】

◎ 自己给自己创造机遇

◎ 乘虚而入，变不利为有利

◎ 形势越乱，越需沉着

■ 成败铁规厚黑秘诀十四：当机立断 [145]

【——当断不断，必留后患。机遇是难得的，有了机遇，看准了以后，不要犹豫不决，而应立下决心。有时错误的决定也比犹豫不决没决定好上千百倍。】

◎ 机会是无法储存的

◎ 不给敌人任何机会

◎ 等待最好的机会

◎ 过了这个村就没这个店

■ 成败铁规厚黑秘诀十五：攻其无备 [163]

【——要行厚黑反败为胜，必须要比对手更厚黑，要比对手棋

高一着，才能处处主动。如果行棋运力总在人家的算计之中，那你无论如何也跳不出如来佛的手心。】
◎ 胜利的敌人最不堪一击
◎ 速度能创造奇迹
◎ 最不可能的往往最可能

■ 成败铁规厚黑秘诀十六：见机行事 [173]
【——情势在变，机遇在变，双方对比也在变，所以，要行使厚黑学必须随机应变，见机行事，不能冥顽不化。正所谓“上了哪个戏台，就得唱哪台戏”。】
◎ 换个角度海阔天空
◎ 正门不通走后门
◎ 让你的思维变得灵活

■ 成败铁规厚黑秘诀十七：寻机而上 [185]
【——成功者和失败者之间的差别在于：成功的人知道如何制造机会，争取机会；而失败的人则不会，就是机会来了，也是一再错失机会，这种人的失败就是命中注定的了。】
◎ 最危险的地方最安全
◎ 要敢于和善于冒风险
◎ 机会属于果断的人

■ 成败铁规厚黑秘诀十八：死地而生 [196]
【——“陷之死地而后生，置之亡地而后存。”有时就要把人逼到绝路上，不拼死一战就不能生存，这样，就没有人不奋勇作战了。也只有在这时，才会出现一线生机。】
◎ 不过黄河不死心
◎ 断绝最后一丝侥幸
◎ 让对手畏惧你
◎ 过河的卒子顶大车

〔目录〕

〔第四篇〕

厚黑诡智篇：胜王败寇，机关算尽 [205]

“胜者王侯败者寇”。自古以来，历史就是由胜利者来写的。成为英雄豪杰的秘诀，不过面厚心黑而已。这“厚黑”二字应用起来，却需日思夜想，机关算尽。不知厚黑，固然无以为英雄豪杰；徒知“厚黑”二个字而不知变化应用的，也无以为英雄豪杰。

■ 成败铁规厚黑秘诀十九：诱敌入彀 [206]

【——渔人打开了一个瓶子，里面跳出来一个魔鬼。渔人惊愕之余，说：“你这么高大，怎么能钻到这瓶瓮中呢?”那魔鬼得意洋洋：“我能伸能缩，现在就钻给你看。”等那魔鬼重又钻回后，渔人赶紧塞住了瓶口。如果调动全部的厚黑智慧，也设计这么一个圈套，让对手钻进去，岂不大功告成。】

◎ **把敌人捧上天**

◎ **假惺惺地做好人**

◎ **让敌人激起公愤**

◎ **猪要养肥了再杀**

■ 成败铁规厚黑秘诀二十：反道而行 [219]

【——当阿猫阿狗们都知道怎么办的时候，你就应该考虑变换变换方式了。对抗双方都深得厚黑真传，更要反道而行，才能更快地摆脱困境。对方让你往东，你决不要往东，而一定要往西走不可。】

◎ **没人要的我要**

◎ **打乱敌人的如意算盘**

■ 成败铁规厚黑秘诀二十一：借尸还魂 [224]

【——借尸还魂的本意，虽然是指已经被消灭的事物假借某种名义以另一种形式重新出现，但在厚黑高手眼里，却往往可以

成为反败为胜的良方。当在与对手较量中暂时处于不利的地位时，只要巧妙地凭借和利用外部某种力量，便可重整旗鼓，东山再起。所谓反败为胜，就是这么简单。】

◎ 挖个坑就会有水

◎ 利用矛盾，变被动为主动

◎ 第三者的油水最多

■ 成败铁规厚黑秘诀二十二：以拙破巧 [233]

【——“破天下之至巧者以拙”。拙可以破巧，是因为拙并非真正的愚笨？而是“大智若愚、大勇若怯。”懂得这一厚黑谋略的人有着比一般人更远的眼光。】

◎ 无为而为藏大智

◎ 烧栈道，表忠心

◎ 让人自动走进陷阱

■ 成败铁规厚黑秘诀二十三：将败就败 [245]

【——许多动物都具有装死的本能，让天敌以为它已经丧失了反击能力。可当对手摩玩不已、志得意满之时，它却突然跳将起来，一口将敌置于死地。】

◎ 小败装大败

◎ 不动声色，反戈一击

◎ 打不赢就故意露个破绽

■ 成败铁规厚黑秘诀二十四：以小搏大 [254]

【——扭转败局并非都要大动作，有时候一个小小的力量就能创造出惊天动地的伟绩。这个不起眼的力量之所以能起到“四两拨千斤”的作用，主要是因为这“四两劲”使在了最关键的时机和地方。以小博大要用的巧、用的奇、用的黑。】

◎ 杀猪不能捅屁股

◎ 功夫往往在局外

〔目录〕

〔第五篇〕

厚黑搏杀篇：心狠手辣，又拉又打 [261]

厚黑家都是实用主义者，没有永久的朋友，只有永久的利益。他们认为朋友价值的大小取决于能给自己带来利益的多少。对我眼下有用，三教九流、鸡鸣狗盗兼收并蓄；妨碍现实利益，天王老子、圣贤才子弃之不顾，并置之死地而后快。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十五：借刀杀人 [262]

【——“敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。”借用盟友的力量去打击敌人，可以用盟友的损失换得自己的利益。而且自己手上没血，也可以博得一个能忍不杀的美名。】

◎ 让对手互相残杀

◎ 埋下反败为胜的种子

◎ 小美人可立大功劳

■ 成败铁规厚黑秘诀二十六：离间挑拨 [272]

【——堡垒是最容易从内部攻破的。利用敌方内部的矛盾，并千方百计地扩大这种矛盾，诱使对方内部发生内讧，自相残杀，往往能收到不战而胜的奇效。】

◎ 让敌人自己砍掉双手

◎ 妙用绝招除对手

◎ 拔掉眼中钉肉中刺

■ 成败铁规厚黑秘诀二十七：并力一向 [281]

【——三个臭皮匠，顶个诸葛亮。三个小厚黑，胜过一个大厚黑，只要设法集众多小厚黑之力，就能形成一股无坚不摧的力量。要想反败为胜，光靠一个人的厚黑是不够的，一定要全体一致对外厚黑才行。】

◎ 协调一致才能出合力
◎ 敢于当面批评你的肯定是自己人
◎ 让人愿为你卖命

■ 成败铁规厚黑秘诀二十八：黑眼识人 [293]
【——厚黑大家刘邦说：大风起兮云飞扬，安得猛士兮守四方！人才的确是败中求胜之宝。用人必先知人，知人必具黑眼。要想让人为你卖命、反败为胜，就要动用你的一双厚黑之眼。】
◎ 私生子也可做大将军
◎ 不拘小节，惟才是举
◎ 要有容人的厚黑之量

■ 成败铁规厚黑秘诀二十九：找人卖命 [306]
【——骑驴的人为了让驴子肯前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。成功的用人之道有多少？其中之一就是知道能人最想要的是什么，并进而利用这点，让他愿意为自己卖命。】
◎ 用诚心招揽人才
◎ 拉着不走就抽一鞭子
◎ 得饶人处且饶人

■ 成败铁规厚黑秘诀三十：因情制人 [317]
【——一把钥匙开一把锁。反败为胜的厚黑技巧很多，不过，若能摸透他人的脾气，控制住他人，使其为我所用，听我调遣，摆脱困境也就为时不远了。】
◎ 要摸清对手的软肋在哪里
◎ 为对手量身定做一副枷锁
◎ 操刀抓刀柄，制人拿把柄

〔第六篇〕

厚黑不败篇：笑到最后，笑得最好 [327]

凡与人交涉，必须将他如何来，我如何应，四面八方都想过，临到交涉时，任他从哪面来，我都可以应付。凡事豫则立，不预则废。凡是事前有越充足的准备，越周延的沙盘推演，就越能有把握立于不败。所谓厚黑高手就是能预测对手的招数并能将他招招封死的人。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十一：别被人卖 [328]

【——为了不被人出卖，你的最佳做法就是一方面黑到底，防范被人出卖，一方面厚到家，做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。】

◎ 有步骤地消除威胁

◎ 消除后患要不留情面

◎ 让你知道我不是好惹的

◎ 自己给自己上保险

■ 成败铁规厚黑秘诀三十二：勿生傲骨 [341]

【——君臣之间，只是一时利用和被利用的关系。这种关系是很微妙的，臣下要明白不能不露锋芒，但也不能露得太甚。要是没有自知之明，在君主面前生傲骨，别说反败为胜了，不死那才真叫怪哩！】

◎ 欺负人要看准对象

◎ 口吐狂言惹杀身大祸

◎ 功成身退天之道

■ 成败铁规厚黑秘诀三十三：见风使舵 [354]

【——变化是绝对的，不变是相对的。要行使厚黑必须顺应这种变化，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则

厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。】
◎ 变不利为有利
◎ 有奶便是娘
◎ 要猜透主子的心思

■ 成败铁规厚黑秘诀三十四：暗积实力 [365]
【——只有暗里积攒了足够的实力，你才能有足够的底气，不战而屈人之兵。无论大事小事都不例外。】
◎ 手里有牌好办事
◎ 强者靠实力说话
◎ 持重待机，谨慎对敌
◎ 暗里用功夫，明里得报答

■ 成败铁规厚黑秘诀三十五：高帽常戴 [379]
【——高帽子人人爱戴，可是马屁却不是人人会拍。世上没有人能对拍马屁无动于衷，只不过有些马屁拍得不巧罢了。一方面必须把握好拍马屁的机会，另一方面又必须研究拍马屁的技巧。双管齐下，自然能够逢凶化吉，路路顺畅。】
◎ 高帽要戴得正合适
◎ 拍马屁必须拍到点儿上
◎ 马尾巴该溜也得溜

■ 成败铁规厚黑秘诀三十六：厚黑到底 [390]
【——熬不过严冬的摧残，就不会有春天的复生。处于困境和失败中的人，不仅要战胜强大的困境和失败，而且还要战胜软弱的自我。既然你已经厚黑了，那就厚黑到底吧，事情往往会在厚黑到底的那一刻突然豁然开朗。】
◎ 撕开黎明前的黑幕
◎ 坚持最后 5 分钟
◎ 厚黑到底，无往不胜

〔第一篇〕

厚黑保身篇：留青山在，必有柴烧

《百战奇法》中专门论述了退战：凡与敌战，若敌众我寡，地形不利，力不可争，当急退以避之，可以全军。《三十六计》也将“走”列为败战计的最后一计。在一切计谋用尽却没有办法摆脱困境之时，就只能厚着脸皮，以“走”来应对了。留得青山在，不怕没柴烧。只有保存实力，才有今后反败为胜的资本。

■ 成败铁规厚黑秘诀一：屈身求全

——真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂。

真正的厚黑高手，因为脸皮厚，所以不会脸红，因为心肝黑，所以不会心虚，不但笑骂由人笑骂，还能替对方帮腔笑骂。为了反败为胜，有时候需要屈身求全，或代人受过，或忍辱负重。

◎ 不要在乎别人骂你

战争是流血的政治，是人类政治交往以另一种方式的继续。战争与政治这种特殊的关系，决定了军事家要么服从政治家的欲念，要么自己就是一个精明的政治家。因此，战场上的胜负，在很大程度上要受制于餐桌、舞场和会客厅里的“政

治游戏”。为了满足政治的需要，将帅的个人牺牲只能在暗地中进行。

失败给将帅所带来的考验是多种多样的。将帅对自己的控制有时候是非常残酷的，他要能把自己的心切成碎片然后再拼凑起来，而这个过程还丝毫不能为人所知。

有时候，为了扭转危局和败局，将帅们需要采取一些连自己的部属和上司都难以理解的对策。这时，不但要求将帅能顶得住来自敌方的压力，还能顶得住来自自己队伍内部的压力。始终不被错误的意见所动摇，哪怕是丢官免职，不要在乎别人怎么骂你，只要对全局有利，就坚持下去。

19 世纪初，抗击法国入侵的俄国元帅巴克莱和库图佐夫，就是靠着这种忍辱负重的精神，制服了不可一世的拿破仑。两位元帅比较起来，巴克莱的悲剧色彩更浓一些，他首先出任总司令，为了保存实力，采取避敌锐气的正确方针。但节节退却却招致了全军、全国的不满，直至丢了自己的职务。库图佐夫接任后，并没有因为其前任受到冤屈而放弃他的正确选择。他在博罗迪诺与法军血战一场，继续引军撤退，后来还放弃了莫斯科。

把莫斯科拱手送给敌人，做出这一决策所担的风险，就个人来说，比任何其他决策所担的风险都要大。莫斯科是一个古老的城市，是俄罗斯人心目中国家的象征，丢了它，无数人从感情上都不能容忍。因此，库图佐夫的做法，不但有可能使他失去指挥权，而且还可能承担千古骂名。但库图佐夫坚持这样做了。所幸的是，他比巴克莱的运气好，他亲手夺取了胜利，使得一切风险都得到了加倍的补偿。而巴克莱却永远失去了职务，失去了夺取胜利的光荣。

历史是公正的。后来的史学家无不承认，没有巴克莱和库图佐夫两位元帅的忍辱负重，就不可能有俄军的反败为胜。

显然，一触即跳、沽名钓誉之徒是做不到这些的，只有那些屈身求全、不计个人得失、“进不求名、退不避罪”，将国

家、军队的利益放在最高位置的将帅，才有希望挽狂澜于即起。

公元前218年，正当罗马人踌躇满志地准备对迦太基进行第二次战争时，一支神兵从天而降，出现在意大利的北部。他们由阿尔卑斯山横扫过来，势不可挡地向着波河挺进。这支队伍，就是汉尼拔统率下的迦太基军。

罗马人做梦也没有想到，远在地中海南而的迦太基军会突然从意大利的北面出现。这个事实，比神话故事还令人难以置信。但是，那支军队却正在歼灭罗马的守军，攻掠他们的村寨。罗马人大惊失色，改变了一切计划，匆忙调集本土和海外军队北上抗敌。

同年底，罗马军在提契诺河和特利比亚河附近两次被汉尼拔打败。整个阿尔卑斯山南部高卢都落到了汉尼拔的手里。

公元前217年，新当选的罗马执政官弗拉米尼率领大军在预设的阵地上准备痛歼迦太基军，以阻止其继续向意大利中部挺进。但是，具有军事天才的汉尼拔却没有在这里浪费力量和时间，而是率军沿着大家认为在这一季节由于河水泛滥而无法通过的沼泽地，经过4天3夜的行军，绕过罗马军的防线，踏上了通往罗马的大道。由于沼泽的毒气熏染，汉尼拔的一只眼睛瞎掉了，但他又一次实现了一个天方夜谭式的奇迹。

汉尼拔没有和罗马军作战，但他胜利了，他的行军比用武力突破弗拉米尼的防线还要令罗马人震惊。

弗拉米尼见汉尼拔绕过了自己的阵地，立即率军尾随追击。不想，在特拉西梅诺湖的谷地里反遭伏击。迦太基军从几座山上冲下来，打得毫无戒备的罗马行军纵队乱作一团。3个小时后，战斗结束，弗拉米尼战死，罗马军阵亡15000人，数千人被俘。

罗马军队的这次惨败，使罗马城内的贵族和居民恐慌不已，他们担心汉尼拔很快就会兵临城下。元老院宣布紧急状态，动员力量准备抵抗，任命费边为独裁官，担任最高统帅，

同时任命米纽喜斯为副帅。

汉尼拔再一次让罗马人大出意料，他没有进攻罗马城，而是挥师向东，越过亚平宁山进军意大利南部。他不愿兵攻坚城而想首先孤立和削弱罗马，然后伺机一击。

罗马新上任的统帅费边，可以说是汉尼拔远征意大利以来所遇到的一个最强的对手，他在研究了罗马军多次失败的教训之后，领悟到迦太基军的优劣短长，找到了对付的办法。

费边认为，迦太基军长于野战，勇猛顽强，士气十分旺盛，而其统帅汉尼拔又善于用计，指挥有方，这是它的长处。而其短处也相当明显：迦太基政府对汉尼拔的冒险远征持怀疑态度，不愿予以支持，致使汉尼拔兵源不足，补给困难，因此难以持久。针对这些情况，费边采取了消耗敌人的战术。他命令罗马军避免和汉尼拔的主力决战，只以众多的兵力尾随追击，袭击零散敌军，破坏其粮食储备，广泛袭扰，阻止汉尼拔军建立永久性供应基地。这一正确方针收到了明显成效，致使汉尼拔难以取得决定性胜利，只是穷于应付。

但是，费边受到了来自内部的强烈攻击。由于他长时间不与迦太基军决战，只是小打小闹地跟在敌军后面，使得农民遭受的损失越来越大，因而许多罗马人对他的战法大加谴责。在农民强大呼声的压力下，没有主见的元老院再三催令费边采取决定性的军事行动。他的部下也纷纷表达了自己的不满，有些人甚至为主帅的“畏敌如虎”深感羞愧，不愿再跟他干下去。连副帅米纽喜斯也站到了费边的对立面，要求他尽快采取积极行动。

面对这些压力，费边没有动摇，仍然坚持自己的正确主张。为此，罗马人送给他一个侮辱性的绰号——“拖延者”。

6个月之后，费边遭到解职，主张速战速决的瓦罗和帕卢斯出任罗马军队指挥官。

公元前216年6月，罗马军在坎尼一役几乎全军覆没。

血的教训，使罗马人理解了费边的战略，继续采用了他曾

经坚持的战法。罗马军竭力避免跟汉尼拔的主力决战，只是依托残留的据点消耗敌人，而把主要力量集中在对付投向汉尼拔的伪军上。他们四面袭扰，今天攻这里，明天攻那里，等汉尼拔军赶到，他们却又迅速撤离了。

汉尼拔军人数较少，难以处处设防，因而往往顾此失彼，不得不东奔西突、疲于奔命。时期不长，罗马人就稳住了阵脚，夺回了一些失陷的地区，并且扩充了军队。

汉尼拔最后被西皮阿打败了，第二次布匿战争以罗马人的最终胜利而结束。年轻的西皮阿因此而赢得了赫赫威名和不朽的声誉，早先的统帅费边却什么也没有得到。但可以肯定地说，如果费边是一个贪功求名之徒，那么罗马的反败为胜将是难以想象的。

◎ 为大局，放下脸面做人

提起清军剿灭曾经一度占领大半个中国的太平天国，人们马上就会想到由曾国藩这个“文弱”书生创建的湘军。据熟悉湘军内幕的薛福成说，湘军的主心骨是曾国藩，但功劳最大和牺牲最大的却是胡林翼。因此，在与太平军的较量中，如果说湘军的发展壮大离不开曾国藩的话，那么湘军的胜利却不能没有胡林翼。

胡林翼为了大局，他没有争权夺利，没有抢着到前线去，而是心甘情愿地做好自己的后勤工作，保证了老巢的安全。为了全局，他甚至还要低头做人，硬生生把朝廷派来监视自己的人发展成了湘军的盟友，为湘军赢得了广阔的空间。曾国藩称其“赤心以忧国家，小心以事友生，苦 心以获诸将，天下宁复有似斯人者哉！”

咸丰六年（1856 年）是湘军最艰难的一年。

胡林翼苦攻武昌，如果此城不下，湘军就失去了根据地。而曾国藩坐困江西，朝不保夕。这年初，石达开攻下江西五十

多座城池，南昌形势孤危，曾国藩亟欲胡林翼回师相救，而武昌马上即克，不能舍之而去。于是罗泽南不避艰危，不顾伤亡惨重，竭力向武昌进攻，死伤枕藉。不久，九江太平军大举来援，武昌城中亦出兵夹击。罗泽南身受重伤，数日后创重而亡，胡林翼命令李续宾代领其军。

4月，杨载福所统水师大破太平军水师于汉阳，太平军战船200余艘尽被烧毁，长江江面肃清，援军路断，汉阳、武昌二城坐困。7月，石达开由江西回师金陵（今南京），踏破向荣的江南大营，然后拥众上援武昌，号称10万，不久在青山被胡林翼、李续宾打败，武昌援绝。

10月，胡林翼增加陆师5000，水师10营，对武昌采取长围久困之计。城中太平军粮尽，于11月间开门突走，被湘军分途追歼，武昌终于被攻下。

12月，湖北全省俱被湘军占领。

咸丰皇帝非常振奋，为奖赏有功人员，将胡林翼补授为湖北巡抚，加赏头品顶戴。胡林翼一下子就成了实缺的巡抚大吏，实权在握。但巡抚虽为一省的最高行政长官，而按照清朝的政治制度，地方上的最高行政长官，巡抚之外，尚有总督。

总督管军而巡抚治民。但若在一省之中，同时设有总督、巡抚两官，二人恰又同城而治的话。往往互相牵制。湖北巡抚驻武昌，而兼辖湖南、湖北二省的湖广总督也驻武昌。

咸丰皇帝对汉人始终怀有戒心，胡林翼出任湖北巡抚后，他就命满人官文为湖广总督，对其实行监视。官、胡两人家世、经历、才略、人品大有不同；又在非常时期，分为督抚，同在一城，同办一事，且所办之事，多非平时之例行公事，或无章可循，或有章不能循。这样，双方发生了许多次冲突，甚至趋于决裂。在当时，却意味着湘军集团是否接受监督，清廷控制使用湘军的方针能否贯彻的问题。如果俩人不和，湖北将全部落入官文手中，湖南也将受到官文的控制。这样不仅两湖难以成为湘军集团的地盘和战略后方，湘军的进一步发展壮

大，也将成为一句空话。而且湘军现有力量也会受到损害，进而危及两湖的安全。

在十分关键的情况下，曾国藩致信胡林翼，让他采用屈身求全，与官文搞好关系，如不是事关紧要，一定顺从，借其威重之名，方能行己之志。胡林翼最终明白了官文的地位不能动摇，惟一的办法是与官文搞好关系，于是就改变了作风，针对官文的特点，大施权术，力求既尊重官文钦差大臣和总督的双重权势，又不束缚自己的手脚。

攻人先攻心，首先，胡林翼竭力与官文建立个人之间的亲密关系。

为了湘军，胡林翼刻意结交湖广总督官文。

官文有个宠妾过生日，却以正房夫人的名义散贴，准备等来贺的人聚齐后才坦白。这本是官文想给宠妾邀体面的小伎俩。不料一个藩司得知内情，怒不可遏。说："夫人寿辰，吾侪庆祝，礼也，今乃若此，我朝廷大僚岂能屈膝于贱妾?"当时的封建名份是很重的，夫人可以夫贵妻荣获得朝廷诰命，有品位，是作为人存在的，妾的地位总不登大雅之堂。

胡林翼在旁听了，大力称赞他做得对。可扭过头，他自己却若无其事地传"年家眷晚生胡林翼顿首拜"的帖子祝拜官文的宠妾。这时刚刚随同那藩司要回拜帖的人又随胡林翼拜觐。一场尴尬的局面化解了，官文的宠妾自然对胡林翼感恩戴德。

等官文宠妾拜望胡林翼母亲时，胡林翼又吩咐以夫人的规格接待，此后胡母认其为干女。两家内眷亲密往来，自己也不时拜谒官母；与官文平时私函，略去官场礼义，直呼之为"老兄"，"中堂老兄"。有的记载还说胡林翼与官文结拜为兄弟。

在公事上，则"专从里子切实讲求，而不占人面子。"即抓实权，坚持按己意埋头处理军政事务，面每遇可得美名。邀封赏，如"收城克敌"等事，则推首功于官文，一切报功奏

疏亦推官文列名出奏，官文因此累得晋升，官至大学士。

在奏折信札中极力称誉官文“宽仁博大”，“仁厚公忠”，“能开诚心，布公道者，推中堂一人。”为了安抚官文，胡林翼对官文的贪污不仅视而不问，还每月以盐厘3000两，划作督署公费，实际就是交到官文的私囊了。

胡林翼曲意交结官文，就在“忍”字、以忍而得情。官文受枕边风的吹拂，对胡林翼自是格外青眼相待。官、胡二人的和契为整个湘军集团的成功铺平了后路。这是胡林翼“忍”的妙处所在。

从1857年春至1861年胡林翼病死，其间二人虽有矛盾，但胡林翼始终坚持对官文用外圆内方的方针。官文对此自然也心中有数，但仍然作了积极的响应。据说胡林翼母亲来武昌，官文亲自带领文武官员去河岸迎接。

官文也不傻，他知道自己的功劳全部都是湘军争来的，如果胡林翼的地位一动摇，就无人指挥湘军克敌制胜，他的种种地位和荣誉也就会落空，甚至身家性命也成问题。因此对胡林翼也听之任之。他对幕僚说“我辈之才皆不及彼”，“确无彼不能御敌”。他有功可居，有誉可邀，有银可使，就一心依靠胡林翼。正如薛福成所记，官文乐得“仰成而已，未尝有异议。”

这样，胡林翼就大体上能如曾国藩所说“乃独得少行其志”，“事无大小，推贤让能，多由抚署主政。”胡林翼借金钱与名位满足总督官文的愿望，使得官文感激而事事信从。于是，胡林翼真的变成了以一人而兼总督巡抚二职，集军政大权于一身，事事都可按照自己的计划与想法推行，而不虞他人之掣肘。

督抚同心而胡林翼又实操其柄，自然事事皆易于推行。最显著的成效，一是用人行政方面，皆能依照胡林翼的主张，用贤黜邪，使湖北吏治日有起色；二是在军事作战方面，也能依照胡林翼守在境外的办法，分遣湖北之军出援湖南、安徽等

省。

胡林翼虽然放下脸面做人，但得到的却是湘军胜利大局。

◎ 好死不如赖活着

即使是十分优秀的将帅，也难免存在一些性格上的弱点。平时，这种弱点被天才所埋藏，显不出什么危害，但是，它一旦被失败所“激活”，那就会带来不堪设想的后果。

瑞典国王查理十二可以说是世界上少数名将之一，但他的性情暴躁，遇到挫折时难以使自己冷静下来，这个弱点，带来一次决定性的失败。

1709 年，查理十二率军队远征俄罗斯。由于那年的冬天非常寒冷，致使瑞典远征军处境十分困难。但是，查理是一个杰出的将才，他斗志高昂、身先士卒，与士兵们同甘共苦，仍然夺取了多次战术性胜利。11 月中旬，瑞军击败俄军，夺取了苏拉河边的一个叫作隆尼的地方，瑞军在这里得到了丰富的补给和抵御严寒的房屋。此时，瑞军的一些将领劝说查理就在隆尼驻扎下来，待严冬之后再图征战。而查理是个急性子，虚荣心又强。在俄军的再三挑逗下，他轻率地领兵前去解救它处受威胁的瑞军。谁知，俄军只不过是耍了个调虎离山之计，主要目的则是为了夺回隆尼。

隆尼的得而复失，使查理十二大发脾气，他为报一箭之仇率军狂战。第二年元月，瑞军攻克了一座小城。2 月，查理又以 400 名士兵击溃了俄军 7000 余人，但是，这些小的胜利从未改变瑞军的困难处境，而严寒、饥饿和连续作战却使瑞军由原来的 4 万人锐减到 2 万余人，火炮只剩下了 34 门。

瑞军如能在此时知难而迟，仍有来年重整旗鼓的机会，但查理十二已经打红了眼，不能对眼前的情势进行冷静的分析和判断，他不但没有下令撤军，反而驱使瑞军官兵去围攻一座坚城。

一日，查理十二亲往一线观察敌情，由于离敌人太近，遭到俄军火枪手的密集射击，他脚部中了一枪。俄军统帅听说查理受了伤，感到天赐良机，一改过去那种避免与瑞军会战的思想，决心与之展开一场决斗。

查理脚部的伤势严重，不得不用担架抬着。当时，瑞军处于劣势，而且是深入敌国腹地作战，要想夺取胜利，就必须创造奇迹，而要创造奇迹，又必须依靠查理那像鹰一样的战术慧眼和他那驰骋马上勇往直前的感召力。而他一受伤，这些前提条件也都随之丧失了。瑞军已经到了重大失败的边缘，而查理仍然对以前那些小的失败耿耿于怀，不愿无功而返。

决战开始了，1 万多瑞军和 10 万多俄军进行了一场寡众悬殊的拼杀。查理的军队的确是一支能征善战的精锐之师，尽管处于绝对的劣势，却仍然创造了奇迹，打得俄军统帅差点弃军而逃。但是，俄军猛烈的炮火起到了决定性作用，最终阻止了瑞军士兵拼命的冲锋，就连查理的 24 名随员和抬担架兵也死伤了 21 人。

瑞军遭到了惨败。此役之后，瑞典元气大伤日趋衰落，并逐渐从欧洲强国的行列中消失了。

查理十二是一代名将，但由于他面对困境和失败不能冷静地思考问题，不甘屈身求全，听凭情绪摆布理智，终于酿成了悲剧。而他个人的悲剧最后又变成了国家的悲剧。这个教训是值得记住的。

遇到一时的失败就不能泰然处之的人，有些是“面子”作怪。越是怕丢面子、越是不能冷静，因而也就越容易犯更大的错误，越丢面子。许多人都因为死要面子而吃过大亏。

1943 年，德国研制成功了一种奇妙的“音感鱼雷”。这种鱼雷能在水中感知敌舰发出的噪音，并自动确定敌舰的方位，准确将其击沉。它曾使盟国海军官兵恐慌不安。一次偶然的机会，美国潜艇击沉了一艘装有此种鱼雷的德国潜艇，并抓了一些俘虏。为了搞清“音感鱼雷”的奥秘，美国人迅速调来海

军大学鱼雷系硕士泰勒上尉参加突击审讯。

泰勒上尉能讲一口流利的德语。一天傍晚，泰勒邀请俘虏德军中尉克鲁普下棋，他们一边听着贝多芬的《田园交响曲》，一边下棋和闲聊，好像久别重逢的老朋友一样。克鲁普掌握着“音感鱼雷”的全部机密，他对泰勒的做法感到困惑不解，于是便问道：“为什么不审讯我”？泰勒哈哈大笑地说，早已审讯完了，俘虏中有德军潜艇专家，再说，我是名牌大学的鱼雷专业硕士，你的知识还不到我的一半。

克鲁普被激得勃然大怒。为了表明自己掌握的是世界上最先进的技术，他迫不急待地在桌子上铺开纸，激动地画下了“音感鱼雷”的原理图并写出了重要的参数。

这是一个因为死要面子面上当受骗的例子。战争史中还有因为死要面子而导致全军覆没的。

1973 年 10 月 6 日，第 4 次中东战争爆发了。埃及军队一举突破了以色列经营多年的“巴列夫防线”，攻入了西奈半岛。以军虽然组织了多次反突击，但均未奏效。为挽回败局，以军决心把 190 装甲旅调来投入战斗。

这 190 装甲旅非同寻常，是以军的“王牌旅”，战斗力很强，装备有 120 辆“M60”型坦克，是以色列军队的宠儿，非到关键时刻不会动用。190 旅旅长亚古里接到上司的命令后雷厉风行，立即指示部队以 50 公里的速度向预定的目标进击。

正当 190 旅一路急如星火、风尘仆仆地奔向前线的时候，突然一声爆炸，一辆坦克随之报废了。亚古里发现以军只是遭到了小股埃军阻击，哪里放在眼里。他命令部队先后从不同方向发起了攻击，每次出动一个坦克连的兵力。但出人意料的是，三次攻击均告失败，先后有 35 辆坦克被击毁击伤。亚古里感到大丢面子，按照他的逻辑，“王牌旅”只能打胜仗，哪里能受这种气？盛怒之下，亚古里将刻下的 85 辆坦克全部集中起来，准备再次向埃军进攻，以保全“王牌旅”的盛名。这种结果，正是埃军所求之不得的。

原来，埃军打的是一场有计划的伏击战。当以色列命令190旅开往前线的时候，埃军破译了他们的密码。于是埃军根据以军的一贯行动规律，派遣其第2步兵师在以军必经之道上布设了伏击圈，单等190旅自投罗网。第2步兵师师长阿布萨德是一位精通战术、老谋深算的的指挥官，他将伏击阵地选在道路两侧200－300米的位置，利用沙丘进行伪装隐蔽，并构筑了单人掩体。为了打好伏击，阿布萨德还组织机关参谋人员到实地检查，逐一确定了导弹射手的发射位置。

首先与190旅遭遇的，实际上只是第2步兵师先头部队的一个营。这个营给190旅以迎头痛击之后，师长阿布萨德分析，以军的“王牌旅”断不肯就此自认晦气，因而他命令该营佯装败退，诱敌进入埃军主力的伏击区。

亚古里不知是计，一见埃军落荒而逃，就以为捞回面子的时机已到，即刻命令全部坦克高速开进，紧紧追击。忽然，嗖嗖而来的闪光将亚古里的美梦惊醒了。埃军的火力非常猛烈，平均每分钟内就有85发反坦克导弹击中以军的坦克。为了提高毁伤概率，阿布萨德规定，对同一目标要发射3－4枚导弹，即使对近距离目标也要发射两枚火箭弹。而成一字形摆在柏油路上的以军坦克完全施展不开，打不能打，跑又不能跑，一个个都成了埃军的活靶子。

仅仅20分钟，190装甲旅就全部被歼了。亚古里的坐乘也被击毁，他爬出坦克企图逃跑，但被埃军当场俘获。

成败铁规厚黑秘诀二：暂避风头

——在山穷水尽的时候，厚着脸皮的『走』与匹夫之勇的『不走』所带来的结局是迥然不同的。走了，就有可能『柳暗花明』，不走，则只能坐以待毙。

“三十六计走为上”。在山穷水尽的时候，厚着脸皮的“走”与匹夫之勇的“不走”所带来的结局是迥然不同的。走了，就有可能“柳暗花明”，不走、则只能坐以待毙。

◎ 转折从撤退的那一刻开始

退却虽然在战争中经常发生，但由于它给人的第一感觉总是与贪生怕死相连，所以不少人忌讳退却这个词。

退却分为两种，一种是主动退却，一种是被动退却。在敌

强己弱、形势不利的情况下，采取“诱敌深入”的方针，这是主动退却。当遇到挫折、打了败仗时，不得已放弃原先的企图而转移或撤退，则是属于被动退却。

《三十六计》将“走”列为败战计中的最后一计，显然指的被迫无奈的退却。

在形势于己不利的情况下，要想避免同敌人硬碰硬地消耗，出路只有三条：投降、求和与退却。投降意味着彻底失败，求和可以算是一半的失败，而退却却可以为反败为胜保存实力。可见，“走”决不是懦弱者所为。

全师避敌，正如《周易》师卦中象辞所说：“左次无咎，未失常也。”这就是说，当形势不利于己，当然要全军退却，避强待机，这种以退为进的战法，是符合正常的用兵法则的。在退却的被动形式之中包含着“保存实力”的积极行动，它为以后的东山再起留下了本钱，所以称“走为上”策。

俗话说，好汉不吃眼前亏。这是人们生活经验的结晶。“不拿鸡蛋碰石头”，“君子报仇十年不晚”，讲的都是身处险境时应相机行事，不可鲁莽造次、赌一时输赢。

1940 年 5 月 10 日，法国人像往常一样走向田野、工厂、商店和学校，他们相信了政府和盟国首脑的廉价保证，以为战争可以避免。而就在这一天，一场前所未有的灾难降临了——纳粹德国向西方发动了闪电进攻，并且很快攻占了法国的大片领土。

5 月 20 日，德军古德里安的装甲部队进抵海岸边的阿布维尔，德军准备将陷入罗网的同盟军彻底歼灭。德国 A、B 两个集团军都以敦刻尔克为目标发起了致命的攻击。伦斯德统领下的 A 集团军群，有 5 个装甲师推进到离敦刻尔克港 12 英里的地方，企图从西面沿着海岸线封住网口。包克的 B 集团群则从东面和北面紧紧逼来。伦斯德提供铁砧，包克则用他的装甲大军当作铁锤，一举将英法军砸成肉饼。

就在同一天，盟军统帅部举行了紧急会议，讨论战局和作

战计划。在处境十分危急的情况下，英军陆军上将戈特勋爵力主从海上撤退。英国首相丘吉尔支持了戈特的意见。他认为，被围困的数十万英法军，向北、向东突围已是天方夜谭，而向南进入法国的道路已被切断，就地坚守防御阵地只能是全军覆没。现在的生路只有一条，那就是集中一切能够调动的船只，开赴敦刻尔克，通过英吉利海峡，将陷入重围的英法军撤到英国本土。从海上撤退的想法得到了多数将领的支持，他们都已认识到，此刻能够将那些久经战火考验的将士保存下来就是最大的成功，只有这样，才有来日重返欧洲大陆、夺取最后胜利的希望。但是，法国第一集团军指挥官布郎夏尔将军和总参谋长艾恩德将军却出于本能的民族情感，坚决反对撤退，他们主张应同德军血战到底。

经过激烈的争论，最后制订了一个代号为“发动机”的撤退计划，决定一面顽强坚守争取时间，一面调集大舰小船，以备拯救处于覆没边缘的同盟军。

从26日到28日晚，同盟军实际上只撤出了2．5万人，比预期的要少。为了争取更多的时间，统帅部不得不给一些部队下达了“战斗到死”的命令。英国皇家空军与德国空军进行拼死的搏斗，以极大的代价避免了运兵舰船遭受重大损失。几天之后，英国远征军的大部分已撤退完毕。为了劝说法军也随英军一起撤退，有几位英国将军被派往法国第一集团军的司令部进行说服工作。但是，法军的将领们却不无悲壮的宣称：“撤退就是逃跑，就是怕死鬼，我们宁愿将最后一滴血洒在法兰西的土地上也决不撤退！”这一壮烈行为的直接后果，造成了第一集团军一部被歼，5万人被俘。公正地说，法军英勇的坚守，大大推迟了德军完成合围的时日，其功劳也是不可磨灭的。

敦刻尔克是同盟军的一次奇迹般的“胜利大逃亡”。在整个“发动机”计划中，有33．8万同盟军官兵从灭亡的边缘得到了拯救，反法西斯的骨干被保存下来了。

这次大撤退，虽然是败军之后的被迫所为，但这个“退”

中包涵着反败为胜的主动因素。倘若没有这种“退”，那么等待盟军的将必然是屈膝投降或全军覆没，除此别无它路。

英国著名历史学家亨利·莫尔曾经这样评价说：“德国的失败和欧洲的光复都始于敦刻尔克!”这句话是颇为耐人寻味的。

◎ 别人的苦果自己尝

战争史上，也有不知道退却而彻底失败的例子。

1943 年 1 月，墨索里尼下令要求轴心国军队在布埃拉特阵地“抵抗到底”。隆美尔没有理睬他的遥控指挥，果断地组织了撤退，致使蒙哥马利以占绝对优势兵力所发动的进攻扑了一个空。几天以后，隆美尔又率军撤出了的黎波里，退到突尼斯境内的马雷特防线，这一决定同样是违背高傲的墨索里尼的旨意的。

隆美尔对墨索里尼说：“要么多守的黎波里几天而失去部队，要么早几天失去的黎波里而为突尼斯保住部队。”

墨索里尼大为恼火。1 月 26 日，这位独裁者给隆美尔发来一份电报，通知他说，鉴于他的健康状况不佳，等他在马雷特防线巩固了新阵地以后，就解除他的司令官职务，不过，离职的日期，可以由隆美尔自行选择。这算是给了隆美尔一点面子。

当时，英国第 8 集团军紧紧追击，而美国的第 1 集团军又在突尼斯方向挡住了退路。德、意军队的处境异常危险，但隆美尔并没有惊慌失措。他通过及时的撤退收缩了战线，从而使补给状况有所改观。

为了充分利用在任的时机，隆美尔大胆地设想：集中兵力，在二股敌军还没来得及会合之前，打击其中的一股——美军第 1 集团军，然后再腾出手来，收拾那个紧追不舍的老对手——蒙哥马利的第 8 集团军。

应该说，这是一个天才的计划，但由于突尼斯的德、意军队不归隆美尔指挥，意大利统帅部又不适当地干预了突击方

向，致使付诸实施时只取得了一些战术性的胜利。

令人啼笑皆非的是，统帅部却对这一胜利已感到非常满意。2月23日，罗马发出一道命令，莫名其妙地把轴心国在突尼斯的所有部队都交给隆美尔指挥。而此时，英、美两支大军很快就能互相支援联合作战，德、意军则被压向了背靠大海的突尼斯境内，再也没有伸拳蹬脚的机会了。

隆美尔又重新审视了眼下的形势，认为对德国和意大利部队来说，继续留在非洲和英、美作战只能是自寻死路，必须及早撤离。因此，3月9日，他请了病假，将指挥权交给部将后飞往欧洲，企图说服主子们采纳自己的主张。

他在罗马着陆后会见了墨索里尼，墨索里尼只知道寻找借口为自己的观点辩护，却认识不到德、意军队留在突尼斯的巨大危险性。无可奈何，隆美尔只好于第二天飞往希特勒总司令部，再三向元首阐明利害。但希特勒对于撤退的论点丝毫也听不进去，反而责怪隆美尔是一个悲观主义者，不许他重返非洲。

伤心的隆美尔在日记中写道："我尽量强调'非洲'部队必须撤回意大利重整装备，使他们担负我们欧洲南部侧翼的防务。我甚至向他提出了一项保证——这种事情，我通常是不愿做的——用这些部队，我可以打退同盟军对南欧的任何侵犯。但一切都无济于事。"

希特勒和墨索里尼不允许撤退的结果，导致了德意联军8个师全部被俘——其中包括隆美尔的那些久经沙场的老战士和意军的精锐部队。这些力量如果得以保存，就会大大增加同盟军重返欧洲的阻力。

但这一切都已经太晚了。统帅部种下的苦果只好由隆美尔尝了。

◎善战者不羞走，惹不起躲得起

撤退并不像有些人想象的那么简单，它也需要高深的厚黑

计谋。

势处不利，打了败仗，“当急迫以避之”，这叫“惹不起躲得起”。不过认识了“走”的价值，懂得了“善战者不羞走”的道理还只是有了一个大前提。战争中敌对双方总是针锋相对的，兵来将挡，水来土掩，魔高一尺，道高一丈。你想退却，敌方必然不让你顺利退却。所以，“走”，还有一个善走不善走、走得掉走不掉的问题。约米尼说：“向敌人进攻只要血气之勇就够了。而在一个强大的敌人面前实行困难的退却，那却是真正英雄才能做到。所以一个良好的撤退，也应和伟大的胜利一样受到奖赏。”由此可见退却实在不易。

公元1206年，南宋将领毕再遇率军抵抗金兵入侵。两军相持了很长时间，金军的后援源源不断，而宋军由于皇帝昏庸，一时得不到补充。形势越来越严峻，要是宋军强行支撑下去，难免全军覆灭。为了保存手头这点可贵的兵力，毕再遇经过苦苦地思索，终于想出了一条可保平安退兵的妙计。

原来，宋军在与金军对峙的过程中，一直是宋弱金强。为了鼓舞士气，威震敌人，以强大的气势弥补兵力的不足，宋营中始终是鼓声不断。现在要想撤退而又不让金兵发现，鼓声成了一个问题。于是，毕再遇决心就在这“鼓声”上做做文章，欺骗敌人。

毕再遇命令下属们去找许多羊来。一些将领不知他葫芦里卖的是什么药，纷纷想问个明白。毕再遇笑道：“等着吧，这些羊就要派上大用场了！”

幕色降临之后，毕再遇召集手下将领，命令他们迅速组织各部做好一切准备，听令行事。部将们不知是要偷袭敌营，还是准备撤军，大惑不解，但见毕再遇胸有成竹的样子，也不便多问只好分头去做。

大约过个了一个时辰，各将纷纷来报，说自己的部下已准备停当。毕再遇非常满意，领着大家来到羊群之中，给各人分了几十只羊，然后，他教大家回去后吩嘱士兵将羊倒吊起来，

让羊的两只前蹄抵在鼓面上，并将鼓手撤换下来。他让大家办完之后，赶快来报。

又过了半个时辰，各位将领再次来到毕再遇帐下。此时，宋营中鼓声依然不断，但鼓手都被换了下来。原来，那些羊被吊得难受，两只前蹄不断地挣扎，充当了“鼓手”的角色。毕再遇见一切按计划进行得顺顺当当，这才下达了撤军的命令。

宋军靠着鼓声和夜色的掩护，悄然退出了阵地。

金军只听到来营中鼓声不绝，仍在紧张地调兵遣将，准备与宋军来一次决战。一直过了好几天，金军才发现上当，但此时宋军却早已去远了。

另一个故事，说的是檀道济。

檀道济是南北朝时期宋武帝刘裕的一员大将，他为刘裕建立政权立下了汗马功勋。宋文帝继位后，封檀道济为征南大将军、“武陵郡公”。

公元431年，檀道济统领大军征讨北魏，与魏军打了三十几仗，多数取得了胜利。后来，宋军逐步深入魏境，所受到的抵抗也日益强烈。进到济南城时，已是士卒疲乏、军粮不济了。而魏军则利用坚城掩护、本土作战的优势，养精蓄锐，准备给予宋军以决定性的一击，

檀道济经过再三思虑，觉得形势对宋军极为不利，如不及时撤退，不仅可能导致前功尽弃，而且还有全军覆没的危险。因此，他通令将士，做好撤退的准备。

不料，一些叛逃到魏军的士兵却将宋军缺粮准备撤退的消息告诉了魏军。魏将一听，又喜又疑。喜的是大败宋军的机会终于到来，疑的是这样的军机大事怎么自己送上门来了。于是，赶忙派出密探到宋营来查个虚实。

檀道济早已料到了这一招。他让军粮官秘密弄来了很多沙子放在粮仓之中。晚上，军粮官放开嗓子点数军粮，心腹士兵用沙子充粮，以斗来量。一边量还一边数：一斗，两斗……二十石，二十一石……一袋又一袋的沙子堆上了仓顶，旁边撒了些米粒。

粮仓之外，戒备森严，任何人不得出入。魏军密探只是远远地听见军粮官点数军粮的声音，又见粮仓门口有些掉落的米粒，就匆匆赶回向魏将报告，说宋军的粮食还充足得很。魏将暗自捏了一把汗，庆幸自己多长了个心眼，才免上檀道济的圈套。

过了几日，又有消息报来，说宋军果然已经拔营撤退。魏将听了心里直冷笑：檀道济啊檀道济，前几日你派来士卒，谎说军粮已尽被我识破。现在你又制造假撤退，想诱我出城追击，然后好杀个‘回马枪’。我却偏不追击，看你还有什么伎俩。

魏将下令斩杀宋军的降卒，凡是敢求领兵追击的，均以军法处置。

就这样，檀道济虚张声势，统领宋军不费周折就撤离了火线，为以后的反败为胜创造了前提条件。

◎ 善于退却也能名留青史

退却不是溃退，更不是逃窜，它必须有组织、有计划、有目的地进行。谁要是认为退却与逃跑没什么两样，那他就大错特错了。按照一般的原则讲，打了败仗的军队，要想走得脱，必须边战边退，有时甚至还要回过头来与追击的敌人进行血战。人生遇到挫折时的“走”、生意场上的“走”与此同理，只要达到了自保的目的便是极大的成功。

丞相祠堂何处寻，锦宫城外柏森森。映阶碧草自春色，隔叶黄鹂空好音。三顾频烦天下计，两朝开济老臣心。出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。

这篇脍炙人口的七律诗，是唐代诗人杜甫为歌颂诸葛亮而作的。诗中的“出师未捷身先死”，指的是诸葛亮第六次北伐中原时，因积劳成疾，星陨五丈原的不幸事件。

诸葛亮的一生，从提出隆中对策开始到后来为两代帝王“人相出将”，真可谓是波澜壮阔。但是，诸葛亮提出的“恢复汉室”一统中原的政治主张却未能实现。因此，后人在评

述诸葛亮的成败得失时，褒的很多，贬的也不少。有人提出，甚至可说诸葛亮是位“常败将军”，最有力的论据，莫过于他六出祁山，六战六败，而最后一次，竟至于在两军对阵之时出师未捷身先死。

不过，说诸葛亮是“常败将军”未免过于偏激。六出祁山，虽然都没有达到原定的目标，可魏军也没有从中得到任何便宜。从当时总的形势看，魏强蜀弱，弱小的蜀军能颇频东进而强大的魏军却从不敢西图，这不能不说是诸葛亮智慧的成功。诸葛亮有一句名言叫“善败者不亡”。古汉语中，“亡”有逃跑的意思，所以这句话既可以理解为“善于失败的军队不会在失败中逃跑”，也可以理解为“善于失败的军队不会彻底覆亡”。不管是哪种意思，诸葛亮都在其军事实践中做到了。六出祁山，都以失败告终。但每次失败之后，都组织了出色的撤退。蜀军不仅没有在退却中遭到损失，而且还能每次都给追击之敌以不同程度的打击，这是前无古人、后无来者的的奇迹，不仅在中国军事史上，而且在世界军事史上都是别无它例的。所以，诸葛亮是一个名符其实的“善败将军”、退却专家。

据《三国演义》描述，蜀军一出祁山由于马谡死守教条，痛失街亭，造成蜀军侧翼受到威胁的严重局面。为了保证大军安然撤退，诸葛亮采用了“空城计”。蜀军二出祁山，由于粮食不足而不得不退，魏军紧紧追击，却被诸葛亮早已埋没的伏兵打得大败。蜀军三出祁山，老奸巨滑的司马懿以坚壁不战而拒之。蜀军不能久持，只好撤退。这一回，诸葛亮每隔十天退三十里扎寨，致使司马懿以为他是引诱魏军出战，迟迟不敢发兵追击。等司马懿醒悟了过来，蜀军已经顺利退出战场。四出祁山，连战皆胜，可惜昏主刘禅听信佞言，强令诸葛亮返回成都。诸葛亮是个忠义之人，虽然他智慧过人，可他的“愚忠”却叫人扼腕叹息。诸葛亮明明知道“主上年幼”，必有奸臣从中挑唆，还是接受了那道叫他功败垂成的诏书。这次撤退，诸葛亮施展“减兵增灶”之计，使魏军望而却步。蜀军五出祁山，又因粮草缺乏而不敢久战。退却途中诸葛亮复用伏击战法

大败魏军，从容撤离。

诸葛亮最精彩、最引人入胜的撤退，是在他死后进行的。蜀军六出祁山，与魏军相持百余日。诸葛亮事必躬亲，积劳成疾，以至病死军中。临终之前，为了保证蜀军能在自己死后安然撤退，诸葛亮做了一番周密的安排。罗贯中对这一情节有一段出神入化的描写。

司马懿听说诸葛亮已死，心中大喜，但又深恐这是蜀国的诡计。仍然躲在坚营之中不敢出战。后来，又听说蜀军在一营一营地缓缓而退，断定诸葛亮已真的死了，这才领兵迅速追来。

司马懿令司马师、司马昭在后催军，自己领先锋部队追到山脚之下，远远能望见蜀军后卫的踪影，便督促部下加快追击。忽然，随着山后一声炮声，四面杀声大作。只见蜀兵一个个肩旗击鼓，树影婆娑中飘出一面中军大旗，上面写着一行大字，“汉丞相武乡侯诸葛亮”。司马懿大惊失色、定睛细看，只见中军数十员大将拥出一辆四轮车来，诸葛亮端坐车上，头戴纶巾，腰束皂色绦带，手中轻摇鹅毛扇，一付胜券在握的悠闲姿态。司马懿失声惊呼“诸葛亮还活着！我中了他的计了！”于是，掉转马头向后飞奔。背后蜀将姜维大声喝道，“贼将逃不了啦！你中了我丞相圈套了！”魏军官兵魂飞天外，一个个丢盔弃甲，抛下刀戈，争相逃命，自相践踏致死者难以计数。

这样，诸葛亮死后，不仅用计保证了蜀军的顺利撤离战场，而且还使追击的魏军损兵折将，把个司马懿吓得半死。如此成功的退却，真是令人拍案叫绝。

不过，既然是演义，总有夸张的成分。但作者并不是毫无根据的。历史上，诸葛亮数伐中原，每次都稳扎稳打而进、平平安安而退，这都是事实。

■ 成败铁规厚黑秘诀三：舌转乾坤

——最高明的说话技巧就是能够见人说人话，见鬼说鬼话，只有这样，才能在危难来临的时候，扭转乾坤化险为夷。

“狗掀门帘——全凭一张嘴。”大厚黑也是一样，靠一张嘴吃遍四方。最高明的说话技巧就是能够见人说人话，见鬼说鬼话，只有这样，才能在危难来临的时候，扭转乾坤化险为夷。

◎ 机言善辩，罪不加身

东方朔被称为“智圣”，他诙谐幽默，能言善辩，善于察言观色。伴君如伴虎，在东方朔屡次可能面临杀头之祸时，他沉着冷静，屡出厚黑智谋之语，才使得自己保存了性命，并得到汉武帝的赏识。

汉武帝即位之初，下诏征求贤良文学之士，一时间四方英杰争先恐后，上书直言国政得失，毛遂自荐者多以千数，东方朔也赶来凑热闹，他上书说：

臣朔自幼失去父母，由兄嫂养大，十二岁开始学书法，三年之后文史知识足资运用，十五岁学击剑，十六岁学诗书，背

诵二十二万言，十九岁学习孙吴兵法，战阵排列，也背诵了二十二万言。算起来，臣朔一共背诵了四十四万言。臣朔身高九尺三寸，眼睛明亮如宝珠，牙齿整洁如有序的贝壳。像孟贲一样勇敢，像庆忌一样敏捷，像鲍叔一样廉洁，像尾生一样忠信。像我这样的人，可以做陛下的大臣。

如果让一般人来看，这样的奏章出言不逊，自视甚高，油腔滑调，偏偏汉武帝觉得奇特。下令东方朔待诏公车，只是这个差事俸禄微薄，汉武帝也没有马上接见他。

这样过了很长时间，东方朔便要想办法改善自己的处境。一天，他碰到一群侏儒，眼珠一转，计上心来，他凑上前吓唬他们："你们已死到临头，还这么逍遥自在？"

侏儒们惊慌失色，惊问何故。东方朔一本正经地说："你们想想，你们不能为官，不能务农，不能打仗，对国家没有任何用处，只是白白地浪费衣食。皇帝不杀你们才怪呢！"

侏儒们经不起惊吓，一个个掩面痛哭。东方朔一旁看着，不免暗自发笑。玩笑开够了，东方朔又对侏儒们说："我倒有一个办法让你们活命，一会儿，圣上从这儿路过，你们只要纷纷叩头请罪，即可免去一死。"

过了一会儿，汉武帝果然过来了，侏儒们一看见仪仗队就叩头大哭。

汉武帝问："你们这是怎么回事？"

侏儒们泣不成声："东方朔说陛下要杀死我们。"

汉武帝知道东方朔诡计多端，就召来东方朔问道："你为何恐吓侏儒们？谣言惑众，难道你不怕王法吗？"

东方朔这时知道考验自己的时候到了，便装得一脸严肃："我今天是死是活，都要说出真话。侏儒们身高三尺，俸粟一囊，钱二百四十。臣朔高九尺多，也是得这么多钱米。侏儒饱欲死，臣朔饥欲死。我以为陛下求才，有用才用，没用就让回家，不要让他白白坐吃长安的粮食。"

汉武帝听罢，仰天大笑，就让东方朔待诏金马门，金马门

在宫内，东方朔就能在宫中，经常见到汉武帝了。

一次，汉武帝召来几个术士射覆。射覆实际是猜谜的一种，把东西放入反扣的器皿下面，让大家猜里面是何物。这时有人把一只壁虎放在盆下，大家都猜不中。

东方朔过来，洋洋自得地说："我学过《易》，我来猜一猜吧。"

于是东方朔就摆开蓍草打卦："我认为它是龙又没有角，是蛇又没有脚，擅长爬墙，这不是壁虎就是蜥蜴。"

汉武帝听后大声叫好，当即给东方朔赐帛十匹，让他猜其他东西，又连连猜中。

这时，有一个受宠的郭舍人心生嫉妒，不服气地说："东方朔狂妄，只是蒙对了面已。我请求让他再猜，如果他猜对了，我愿意受杖一百，如果猜不中，请赐臣帛。"

说完，郭舍人就在盆下扣上一物，东方朔打卦完毕，含混地说："这是窭数。"

郭舍人幸灾乐祸地笑道："我就知道东方朔猜不对。"

只听那边东方朔又不紧不慢地解释："生肉为胵，干肉为脯，在树上寄生，在盆下为篓数。"

郭舍人大惊失色，掀开盆子，东方朔说得丝毫不差。偷鸡不成，反蚀一把米，他只有挨打的份了。

汉武帝让人笞打郭舍人，郭舍人痛不胜痛，大声叫喊，东方朔在一旁大笑。可见东方朔心也挺黑。

又过了很长时间，正值三伏盛夏，汉武帝赐给下属官肉。可是负责分肉的大官丞不在，天都快黑了，还是没有来。东方朔实在等不及了，就独自拔下剑来割肉，并对其他僚属说："天这么热，我先早回家了。"说罢，拿着肉扬长而去。

一个大官在汉武帝面前参了东方朔一本，东方朔奉诏入朝谢罪。

东方朔一进殿，汉武帝就问他："昨天赐肉，你不等诏令下来，就擅自割肉走了，为什么？"

东方朔知道又大事不好了，赶紧免冠叩头请罪，汉武帝见他平日潇洒自如，如今也有此窘态，心里也不免发笑，嘴里的话也就舒缓多了："先生站起来自责吧"。

东方朔向汉武帝施礼两次，方才挺身而起，阴阳怪气地说："东方朔来东方朔，受赐不等诏令，是多么无礼！拔剑割肉，是多么雄壮！割肉不多，是多么廉洁！回家送给妻子，又是多么仁爱啊！"

汉武帝听罢，不禁哈哈大笑："让先生自责，先生反倒自夸起来。"说完，又赐给他一石酒，一百斤肉，让他送给妻子。

东方朔经常以其机智善辩对答汉武帝，使自己从危机中安然脱身，转危为安。

有一次东方朔陪汉武帝游玩上林苑，汉武帝看到苑中有一棵树，就问东方朔："此树叫什么名字？""叫善哉！"东方朔随口答道。汉武帝很惊奇，暗中叫人将这棵树做了一个记号，并记下了东方朔说的树名。

几年后，汉武帝又让东方朔陪同自己去游上林苑。当到了上次那棵树前面时，汉武帝又故意问东方朔："此树叫什么名字？""叫瞿所！"东方朔又随口说道。

汉武帝听了，以为抓到了东方朔的把柄，忙把脸色一沉，呵斥东方朔说："你竟敢欺君？上次你说它叫善哉，这次却又说它叫瞿所。为什么同一棵树，却有两个名字？"

东方朔心里也有点发慌，心想这次要是答不好，可能脑袋就要搬家了。但脸上还是不慌不忙地回答说："陛下，这棵树就好比马和鸡等动物。马长大之后我们才叫它马，但是它小的时候我们称之为驹；鸡也是一样，大的时候我们才叫它鸡，而小的时候我们叫它雏；牛只有在长大之后我们才叫它牛，而它小的时候我们叫它犊。同样，人在刚生下来的时候，我们称之为婴儿，到老了之后又称之为老人。这棵树也有一个成长过程，我以前叫它善哉，现在叫它瞿所，这又有什么好奇怪的呢？"

汉武帝明知东方朔是在诡辩，但是对他的灵活机智和善变

多谋非常欣赏，而且自己也实在不知道树的真名，也就没有再追究下去，反而给了东方朔许多奖赏。而东方朔也凭着自己的机变之术躲过了杀身之祸。这些小智慧，还真能起到化险为夷的大用处。

窦太主，是汉武帝的姑姑和岳母、阿娇的母亲。先嫁于陈午，陈午死后，寡居，至五十岁时，实在耐不住寂寞，又宠幸了一个少年郎董偃。董偃十三岁时，与其母原以卖珠为生，随同母亲一起出入太主家，太主见他面目清秀，就说："我认你做干儿子吧。"就把董留在家中。等到董偃十八岁时，出落得风流潇洒，引得太主铁树开花，枯木逢春，心中不免摇荡不已，就让董偃出则驾车，入则随侍，旦夕承欢，偏偏董偃又细腻温柔，很得人缘，也因为窦太主的缘故，董偃名冠京城，人称董君。

有一次，汉武帝到窦太主家做客，一进门就说："请你的主人过来见驾。"

窦太主慌忙脱去簪钗，光着脚叩头谢罪："妾行为无状，辜负了圣恩，身当伏诛。"汉武帝说："我只跟你开个玩笑，何必当真呢。"当下，汉武帝赐董偃衣冠，并让他上座。董偃着衣戴帽整理完毕后，上桌与汉武帝推杯把盏，窦太主自己端菜倒酒，汉武帝叫董偃不直呼其名，而称"主人翁"，席间气氛甚是亲切热烈。

一时间，董偃受到圣上尊宠的消息，像长了翅膀一样，传遍了全国。斗狗的、走马的、舞剑的都争相投靠在董偃的门下。董偃也常跟随汉武帝四处游玩游猎，斗鸡走狗，宠极一时。

一次，汉武帝为窦太主在正宫设下宴席，请人叫董偃同来，当时，东方朔持戟守卫在殿下，听到消息后，他把戟横在胸前，正色道："董偃有三重死罪，怎么能进来呢?"

汉武帝愕然："这话怎么讲?"

东方朔侃侃而谈："偃以人臣私交公主，此其罪一；败坏男女风化，违反婚姻制度，此其罪二；陛下年富力强，正在大

兴文化，励精图治，董不学无术，反而以淫靡奢侈为务，尽狗马之乐，极耳目之欲，行为不端，这是国家的大贼，人主的大惑。董偃为淫乱之首，此其罪三。”

汉武帝听后，默默不语，过了很久，他才说：“我已经设下宴席，以后再改吧。”

东方朔斩钉截铁地说：“不行，正宫是先帝的正处，违反法度的事情不能进去。”

汉武帝只好说：“好吧”。诏令停止在正宫招待，改在北宫重新摆下酒菜，让董偃从小东门进来，并赐给东方朔30斤黄金。

◎ 说好一句话，免得千刀剐

帝王被比喻为龙，而龙的最大特征是“变”，用来形容掌握生杀大权的君王的喜怒无常，最恰当不过。作为臣子，只有随机应变，才能保证无忧。在清代的大臣中，纪晓岚的知名度极大，他所流传下来的奇闻轶事，大多与“变”有关。稍微不注意，就可能身首异处，读一读这些故事，可谓险而又险，但他对分寸拿捏得恰到好处，令人叫绝。

关于纪晓岚和乾隆斗智斗勇的传说有很多，今天读来，仍让人为他捏把汗。

一年夏天，乾隆到承德避暑山庄避暑。在避暑山庄附近有座大佛寺，寺内佛像塑造得栩栩如生，尤其是那尊大肚弥勒佛，袒胸露腹，直冲善男信女憨笑。一天，乾隆由纪晓岚和几个侍卫陪同来到这里。乾隆见弥勒佛那副笑容可掬的憨态，觉得很有趣，心中一动，想了个办法难为纪晓岚。他冲着纪晓岚用手指大肚弥勒佛道：“纪爱卿，此佛为何见朕发笑?”

佛像本身塑造得就是这样，无论是什么人面对他，都是这副笑模样，怎么说仅仅是对乾隆发笑呢？但纪晓岚明白是乾隆有意难为他，沉吟了一下，答道：“这是佛见佛笑。”

“此话怎讲?”乾隆问道。

“圣上乃文殊菩萨转世，系当今之活佛。”纪晓岚装得十分恭谨地说，“活佛来见佛，故曰‘佛见佛笑’。”

“嗯，说得好。”乾隆道。但突然眼睛一转，又颇有深意地问道：“纪爱卿，佛见卿也笑，这又是为何呢?”

这话说得很厉害，佛见皇帝发笑，为何见臣僚也发笑呢?如果依照前面的理由解释，那臣僚也成了与皇帝同等的地位，这在君臣关系上是犯大忌的，说得不好触怒皇上，还会有杀头之祸!

纪晓岚听后马上一怔，惊出一身冷汗来，但他很快平静下来，略一思索，笑着答道：“圣上，佛见臣笑，是笑臣不能成佛。”这话就把君臣差别拉得远远的，一点也不犯忌。乾隆原想攻他的难处，故意给他难堪，却被他轻松地化解了，心中也不得不佩服纪晓岚的才智。

有年夏天，乾隆新添了不少扇子，但最喜欢的一把扇子却没有题字，乾隆便要纪晓岚题写扇面，把他喜欢的唐代王之涣的《凉州词》写上去。

可是，仓促之中，纪晓岚不慎把“黄河远上白云间”的“间”字漏掉了。乾隆一看，知道是仓促中出错。但他还是把脸一沉，说他有意欺君!

纪晓岚把乾隆丢回的扇子一看，才知漏写了一个字。他想皇上发怒，未必是真，可能又是考考自己，于是缓缓说道：“启禀圣上，这不是诗，而是词。”

“此话怎讲?”乾隆觉得有点奇怪。

“让微臣吟诵给圣上听。”接着，纪晓岚一字一句地吟诵出来：“黄河远上，白云一片，孤城万仞山。羌笛何须怨，杨柳春风，不度玉门关。”

经纪晓岚这一重新断句，《凉州词》果然由诗变成了词，而且意思完全未变，改得确实不错。

乾隆哈哈大笑，纪晓岚又逃过了一关。

还有一则更险的故事：

纪晓岚长得很胖，又最怕热。但是，按照君臣礼仪规矩，当时官员见皇帝时，即使是大热天，也得头戴官帽，身穿蟒袍，齐齐整整，不能有丝毫失礼，否则就是大不敬。因此一到夏天，纪晓岚的日子就不好过，总是热得汗流浃背，十分难受。

可纪晓岚因为才思敏捷，学识渊博，皇帝偏偏选中他每天入值南书房。

而纪晓岚因为怕热，见皇帝时衣冠齐整，毕恭毕敬，一回到南书房，连忙脱衣纳凉，凉快一阵后才重新穿衣。

这天，纪晓岚到养心殿见过乾隆后，回到南书房时全身的衣服都湿透了。他连忙脱去衣服，与几位同僚打着赤膊，边扇着扇子边谈笑风生。谁知他们正在高兴的时候，乾隆又突然驾到。

众人一见皇帝来到，吓得一个个慌忙跪伏在地。而纪晓岚却是个近视眼，一直到乾隆几乎走到了他的面前才看见，这时连披衣也来不及了，赶忙伏到桌子底下，不敢抬头。乾隆见此心内暗笑，他在一张椅子上坐了下来，也不说话，一直坐了一个时辰也不走。别人跪在地上还可以忍受，纪晓岚伏在桌子底下一个时辰实在热得吃不消了，便从桌子底下伸出头来问众人："老头子走了吗？"

乾隆听了，忍不住好笑，众人也都笑了。

乾隆佯作恼怒的样子，大声喝道："纪昀无礼，竟敢说出这种无礼的话！没穿官服还可饶恕，'老头子'三字作何解释？你说得有理倒也罢了，若说不出理来，定斩不赦！"

乾隆这一恼怒，将众同僚都吓坏了，伴君如伴虎，皇帝只要嘴巴里蹦出个"斩"字，纪晓岚的脑袋立刻就要落地的。可纪晓岚却不慌不忙地说："臣尚未穿衣，不好问话。"乾隆吩咐太监："拿衣服给他穿上"。

纪晓岚一边穿衣服一边思索。乾隆又催问道："为何叫'老头子'？快说！"

纪晓岚从容答道："万寿无疆之为老，顶天立地之为头，父天母地之为子。"这自然是纪晓岚随机应变说的话，不过对乾隆来说听起来很受用，所以乾隆哈哈大笑说："好！好！算你才思敏捷。"

还有一次，乾隆在宁寿宫花园的萃赏楼设下御宴，和几个亲近的大臣饮酒赏月，同消暑热，在座的有董曲江、梁诗正、刘墉、纪晓岚等人。这场酒宴丰盛异常，山珍海味无奇不有，大臣们一个个推杯换盏，边谈边饮，痛快淋漓。正在欢乐之际，萃赏楼外忽然狂风大作，紧接着就是电闪雷鸣，一场暴雨顷刻间扑天盖地浇落下来。

萃赏楼的门窗闭紧之后，闪电不时射入室内，雷鸣之声不绝于耳。君臣几人感到在风雨交加夜宴饮，确也别有一番情趣，更添了几分酒兴。乾隆听着外面突如其来的风雨雷电，一时来了灵感，便向众臣说道："诸位爱卿，窗外的风雨，使朕十分动情，忽得一联，诸位爱卿对之如何？"

在座诸臣连忙说道："请万岁赐联！"乾隆把头一扬，高声说道："朕的上联是：玉帝行兵，风刀雨箭，云旗雷鼓天作阵。"众人听罢，一齐叫好。这一联气势磅礴，形象生动，非比寻常，是难得的佳句，真不愧出自皇帝之口。梁诗正、董曲江等人，久侍皇帝，颇有与圣上唱和的经历，知道乾隆好居人上，爱慕虚荣，不敢妄然出言，遂停下酒杯各自思考起来。

刘墉经历丰富，阅历深广，比纪晓岚深沉得多。这时他想道：圣上此联，非同寻常，若在气势上压倒他，或者与它平行，就可能惹得皇上不高兴，一旦惹恼他，降下个犯上之罪，那还吃罪得了？可如果以平常之句对之，就显得自己无能无才，落下个别人说笑的话柄岂不尴尬？不如藏拙为妙！

可这时乾隆正好把目光落在刘墉身上，刘墉感到无所适从，于是干脆跪倒在地说道："万岁御联，气象齐天，为臣才疏学浅，无词以对，自愿居下。"

乾隆听完哈哈大笑，正巧这时纪晓岚想出了对联，便抬头

看着乾隆，等待机会说话，乾隆见他跃跃欲试的样子，便向他说道："看来纪爱卿已经想好对句，何不对来让朕听听?"

纪晓岚本没有其他几个人城府深，见皇上点到了自己头上，便顺口答道："万岁容禀，此联可对：龙王宴客，日灯月烛，山肴海酒地为盘。"

乾隆听了，此句气势恢宏，不在出句之下，顿时心上生出不悦之情，只见他脸一沉，说道："纪爱卿，你好大的……"乾隆想说"你好大的胆子"，"胆"字还没有出口，早被纪晓岚看出来了，他不由得心中一惊，赶忙把话抢了过来："臣好大的肚子，您看我能吃能喝，像个酒囊饭袋不是?"说着，纪晓岚腆起了他的大肚子，把嘴一撇，做出一副滑稽可笑的姿态，把乾隆注意力转移了，皇上和在座的大臣被逗得大笑起来。

纪晓岚见皇上已经转怒为喜，眉头一扬，连忙解释说："圣上为天子，风雨雷云，任从驱遣，威服天下；臣乃酒囊饭袋，故视日月山海都在筵席之中。圣上神威齐天，为臣只不过是大腹便便罢了。"

经他这一番自我解嘲，乾隆又感到几分得意，便笑着说道："纪爱卿，你好大的才呀!"一场即将降临的大难，又被纪晓岚的厚黑机智轻松化解了。

◎ 话中有话乾坤大

物以稀为贵，语言文字也是一样，你说得越少，越能引人好奇。而且，正因为说得少，所以想象以及阐释的空间就很大，使人觉得话中有话。万一必须强词夺理，也容易自圆其说。

"老子"一书只有区区五千多字，但是几千年来拿它当主题的论述何止千言万言？仁者见仁，智者见智，似乎谁都可以从中延伸出一大篇道理。

有时话说得少就是有这种好处。这是一个不容太忽视的重要技巧。魏征是唐朝的一位直言敢谏的大臣，而唐太宗则是一

位虚心纳谏的皇帝，唐太宗与魏征，一方纳谏，一方敢谏，君明臣贤，传为千古佳话。这两个人共同努力，开创了中国历史上的大唐盛世——贞观之治。

唐太宗对魏征，知遇之恩，相待之厚，着实体现出明君的风范。对魏征来说，为人臣者遇明君，能够施展抱负，治理国家，不复有“知音难遇，千古同悲”之叹，那也足堪庆幸。

但是，魏征的脑袋曾差点掉在唐太宗的刀下。是长孙皇后关键时候话中有话，才救了他一条性命。

唐太宗晚年时，看到“普天之下一派祥和、四海之内莫非乐土”的景象非常自负。他常常将自己和历代的帝王比较，觉得无论是创业还是守成，都没有一人超过自己。看到顺心的事多了，对逆耳的话逐渐有些听不进去。

有一年，唐太宗想，如今百姓已经安居乐业，我也可以尽情享受享受了，于是便决定筹建洛阳行宫、登泰山，搞一次声势浩大的南巡活动。唐太宗担心这件事一旦让魏征知道，这个敢于犯颜的人肯定会出面阻止，所以就想悄悄地进行。不料，魏征还是听说了，他果然提出了反对意见。

魏征和太宗进行了一场激烈的辩论，逼着太宗放弃了南巡的念头。为此，唐太宗非常恼火，他想报复一下魏征，就摆出皇帝的威严说：“南巡可以不去，洛阳行宫却不能不建，朕就命你去主持修建洛阳行宫。”魏征虽然十分地不愿，但君命难违，就勉强答应了。

魏征到了洛阳，正赶上河南一带遇到天灾，他将唐太宗拨给他的银两用于赈济灾民了。唐太听说后，火冒三丈，立即召魏征回来见驾。没想到魏征不但不知错，反而说了一大通建造洛阳行宫的不是。唐太宗再也忍受不了，当即喝令将魏征下了大狱，自己气呼呼地拂袖而退。

唐太宗回到宫内，仍然气愤难平，恶狠狠地自言自语：“我要杀了这个乡巴佬！”这句话被长孙皇后听见，她大吃一惊地追问：“陛下想要杀谁？”

“还有谁，就是魏征那个乡巴佬儿！太不识相了，总是揭我的短，干涉我的喜好。”唐太宗回答。

当时，长孙皇后因病卧在床上，听说皇上要杀魏征，一下便坐起来，细问缘由。

唐太宗阻止说：“你不用劝我了，我意已决！说完，便不高兴地回自己寝宫去了。

长孙皇后是一位贤德的皇后，平时极少过问政事。这回听说唐太宗要杀魏征，深感这是大唐的不幸，必须设法从刀下救出这位难得的忠臣。可皇帝是金口玉言，怎样才能使他收回成命呢？左思右想，皇后终于有了一个办法。

她命侍女扶她起来，给她穿上只有在参加盛大庆典时才穿的衣服，拖着病体，向太宗的寝宫走去。

唐太宗见皇后这副打扮非常吃惊，急忙问：“爱妻在内宫何必如此拘礼？”

长孙皇后庄重地下跪，笑容满面地说：“我给陛下贺喜来了。”

“哦，朕何喜之有？”唐太宗茫然地问。

“陛下要杀魏征，这是一件大喜事。说明我大唐还有一批冒死进谏的忠臣。我听说主上圣明，大臣才敢直言进谏；主上昏庸，大臣们就会阿谀奉承。现在魏征敢于直言犯上，不顾个人生死，足以表明我大唐是主圣臣忠。魏征的死，使我大唐增添了许多荣耀，当然值得庆贺了。”

唐太宗听罢皇后的这几句话，恍然大悟，立即带人奔向大狱，当面向魏征承认了错误，让他官复原职。此后，唐太宗对魏征的直言善谏基本做到了言听计从。

在这个故事中，长孙皇后通过“颂扬”太宗杀魏征的举动，达到了救魏征的目的。有时，巧嘴避祸不在话多，关键时只要有那么几句，就可解决问题。有时话越少越能显出份量。

■ 成败铁规厚黑秘诀四：借牌挡箭

兵法说，艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃。己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利。里面说的都是一个借字。借得巧，便可以在枪林矢雨、尔虞我诈中求得一片安稳之地。

◎ 舍得卒子保大车

在谋略上，如果暂时要以某种损失、失利为代价才能最终取胜，指挥者应当机立断，作出某些局部、或暂时的牺牲，去保全或者争取全局的、整体性的胜利。这里面包含着古代阴阳学说的阴阳相生相克、相互转化的道理。

古人论战争有云：我敌之情，各有长短。战争之事，难得全胜，而胜负之诀，即在长短之相较，乃有以短胜长之秘诀。

如以下驷敌上驷，以上驷敌中驷，以中驷敌下驷之类：则诚兵家独具之诡谋，非常理之可测也。

两军对峙，敌优我劣或势均力敌的情况是很多的。如果指挥者主观指导正确，常可变劣势为优势。

孙膑赛马的故事为大家的熟知，他在田忌的马总体上不如对方的情况下，使他仍以二比一获胜。但是，运用此法也不可生搬硬套。春秋时齐魏桂陵之战，魏军左军最强，中军次之，右军最弱。齐将田忌准备按孙膑赛马之计如法泡制，孙膑却认为不可。他说，这次作战不是争个二胜一负，而应大量消灭敌人。于是用下军对敌人最强的左军，以中军对势均力敌的中军，以力量最强的部队迅速消灭敌人最弱的右军。齐军虽有局部失利，但敌方左军、中军已被钳制住，右军很快败退。田忌迅即指挥已方上军乘胜与中军合力，力克敌方中军，得手后，三军合击，一起攻破敌方最强的左军。这样，齐军在全局上形成了优势，终于取胜。

借牌挡箭，就是趋利避害，很像大家在象棋比赛中的“舍卒保车”的战术。指挥的高明之处，是要会“算账”。古人云：“两利相权从其重，两害相衡趋其轻。”以少量的损失换取很大的胜利，是划得来的。

战国后期，赵国北部经常受到匈奴襜襜国及东胡、林胡等部骚扰，边境不宁。赵王派大将李牧镇守北部门户雁门。李牧上任后，日日杀牛宰羊，犒赏将士，只许坚壁自守，不许与敌交锋。匈奴摸不清底细，也不敢贸然进犯。李牧加紧训练部队，养精蓄锐，几年后，兵强马壮，士气高昂。公元前250年，李牧准备出击匈奴。他派少数士兵保护边寨百姓出去放牧。匈奴人见状，派出小股骑兵前去劫掠，李牧的士兵与敌骑交手，假装败退，丢下一些人和牲畜。匈奴人占得便宜，得胜而归。匈奴单于心想，李牧从来不敢出城征战，果然是一个不堪一击的胆小之徒。于是亲率大军直逼雁门。李牧已料到骄兵之计已经奏效，于是严阵以待，兵分三路，给匈奴单于准备了

一个大口袋。匈奴军轻敌冒进，被李牧分割几处，逐个围歼。单于兵败，落荒而逃，襜褴国灭亡。李牧用小小的损失，换得了全局的胜利。

有时为达到借牌挡箭的目的，还要黑下一条心，六亲不认。

春秋时期，晋国大奸臣屠岸贾鼓动晋景公灭掉于晋国有功的赵氏家族。屠岸贾率三千人把赵府团团围住，把赵家全家老小，杀得一个不留。幸好赵朔之妻庄姬公主已被秘密送进宫中。屠岸贾闻讯必欲赶尽杀绝，要晋景公杀掉公主。景公念在姑侄情分，不肯杀公主。公主已身怀有孕，屠岸贾见景公不杀她，就定下斩草除根之计，准备杀掉婴儿。公主生下一男婴，屠岸贾亲自带人入宫搜查，公主将婴儿藏在裤内，躲过了搜查。屠岸贾估计婴儿已偷送出宫，立即悬赏缉拿。赵家忠实门客公孙许臼与程婴商量救孤之计：将一婴儿与赵氏孤儿对换。

程婴的妻子此时正生一男婴，他决定用亲子替代赵氏孤儿。他以大义说服妻了忍着悲痛把儿子让公孙许臼带走。程婴依计，向屠岸贾告密。屠岸贾迅速带兵追到首阳山，在公孙许臼居住的茅屋，搜出一个用锦被包裹的男婴。于是屠岸贾摔死了婴儿。他认为已经斩草除很，放松了警戒。在忠臣韩厥的帮助下，一个心腹假扮医生，入宫给公主看病，用药箱偷偷把婴儿带出宫外，程婴已经听说自己的儿子被屠岸贾摔死，强忍悲痛，带着孤儿逃往外地，过了十五年后，孤儿长大成人，知道自己的身世后，在韩厥的帮助下，兵戈讨贼，杀了奸臣屠岸贾，报了大仇。

程婴见赵氏大仇已报，陈冤已雪，不肯独享富贵，拔剑自刎，他与公孙许臼合葬一墓，后人称“二义冢”。

他们的厚黑美名千古流传。

◎ 借兵为自己打仗

“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔。”这两句诗中的周郎，指三国时期吴国大将军周瑜，而“二乔”，则指的是乔国老的两个女儿，名为大乔、小乔。大乔嫁给了吴主孙策，小乔则做了大将军周瑜的夫人。诗人用轻松的语言，描述了一个永载史册的重大事件，即吴、蜀、魏三国的赤壁大战——“如果没有东风帮助周瑜夺取赤壁之战的胜利，那么两个国色天香的大美人就会被曹操掠去锁在铜雀台了。”

周瑜多亏了东风帮忙。东风是哪里来的？是诸葛亮“借”来的。其实，诸葛亮没那么大的本事，他只不过细心观察了气象变化。做了一次准确的“天气预报”。周瑜则利用风势，一把火烧得曹操的百万大军稀哩哗啦。

历史上也有借别国的兵来为自己打仗的例子。

吴国军队在军事家伍子胥和孙武的治理下日渐强大。有一年，伍子胥协吴王统帅大军进攻楚国，在柏举一战中，几乎全歼了楚军主力。随后，吴军乘胜追击，攻破楚国的郢都。楚国的昭王吓得魂不附休，仓皇出逃。伍子胥将昭王之父楚平王的尸体从地下挖出来，令士兵重鞭三百下，出了一口恶气。

原来，伍子胥是楚国人，楚平王听信谗言，抄斩伍子胥全家时，只有他一个人侥幸得生，逃到了吴国。从此，伍子胥就发誓要灭亡楚国，为父兄报仇。申包胥是伍子胥的好朋友，他劝伍子胥不要为个人私仇而背叛祖国，可伍子胥不听，为此，两人断绝关系。申包胥也发誓说：“如果你要灭亡楚，那我就一定要复兴楚国。”

伍子胥果真按照自己的誓言去做了，申包胥非常激愤，决心与之为敌。他很快找到楚昭王，商讨复国大计。不过，当时的楚国由于长期内乱，力量十分微弱，不借助其他国家的力量，几乎是不可能打败强大的吴军的。

申包胥考虑再三，觉得诸侯各国都是唯利是图，轻易不肯出兵为别人打仗。只有秦国还有一线希望。因为楚平王的夫人是秦哀公的女儿，楚昭王就是秦哀公的外孙，借这点关系，也许还有周旋的余地。于是，申包胥经过楚昭王的允许，赶到了秦国。

申包胥见了秦哀公，便竭力陈述楚国的危急情况和吴国的贪得无厌。他说："吴国灭了楚国，还会继续扩张，那样必然会威胁到秦国的安全，请大王赶快发兵。"

秦哀公心里很明白，吴国和秦国相距很远，暂时不会有什么利害冲突。申包胥的那些话丝毫也没有打动他，他只是敷敷衍衍地对申包胥说，一路辛苦了，好好歇息吧。申包胥继续恳求，引得秦哀公不耐烦了，甩袖而去。

申包胥感到自己在国家危难之际有辱君命，悲感交集，禁不住失声痛哭。他知道，在别的国家的朝堂上做出这样的举动，要犯杀头之罪，但国将不国，哪还顾得上个人的安危。秦国的武士将申包胥赶出朝堂，他又在朝堂之外面墙而泣，水米不进，哭声不绝。哭到第七天，申包胥昏倒在地。

秦哀公被申包胥的爱国之心所感动，亲自出来，捧着申包胥的头，给他喂水，服药，将他救醒。然后，秦哀公又朗诵了《无衣》诗，这首诗慷慨激昂，深受秦国将士喜爱，其中有"修我戈矛，与子同行"，"修我甲兵，与子偕行"等句，表达了拿起武器共同对敌的意思。申包胥听出秦王已决定借兵了，便跪倒在地，艰难地叩了九个响头。

不久，秦国就派出两员大将，率兵4万前往楚国向吴军开战。楚国的剩余江山和残余部队终于得以保存下来。

申包胥借秦国的"牌"挡住了吴军的"箭"。

■ 成败铁规厚黑秘诀五：韬光养晦

厚与黑是人的一种本性，行厚黑也是人之常情，但是，真正的大厚黑却不易被人发现。原因是大厚黑刻意深藏不露，否则树大招风，会招来不必要的麻烦。所以只管默默地做去，以求在困境中保存实力。

◎ 不要急于为自己辩解

姜尚说，鸷鸟将击，卑身翕翼；圣人将动，必有愚色。

人生的重挫酷似翻船，为使身体不致由水流动力紧紧地吸附于船底，造成窒息性死亡，就要落水后借助坠落的劲儿蜷缩

身体—沉到底，然后再顺着水流浮出水面，以求摆脱葬身鱼腹的命运。人生处于逆境时，如硬要违背客观规律，结果只能加剧事态的恶化。逆境之中最关键的是顺应所处的环境并暗中积蓄力量。

这里的“蜷缩身体”、“一沉到底”，看上去好像非常消极，一副听天由命，不再挣扎的样子，但却是死中求生的正确选择。如果不顾客观情势，坠水之后就拼命地胡乱扑腾一番，那倒会事与愿违。

一个是“无为”不作挣扎，一个是“有为”拼命挣扎，无为者生，有为者死。这就是韬光养晦的神妙。

韬光养晦，还有另一层意思，即暂时的“不为”是为了长远的“为”，表面的“不为”是为了实在的“为”。对处于困境和失败中的国家、军队乃至个人来说，动用韬光养晦的思想，更有实际意义，因为此时客观形势逼迫着你收敛锋芒，藏而不露，以求安身立命、以得来日重图大业。

“韬”的本意是弓袋子，有“进去”的意思，而“晦”则有“黑暗”、“隐晦”之意，比如月末，又说成是“晦日”。韬光养晦，作为一个成语，其大意是隐藏才能，不使外露。作为一条谋略，则是指在对敌斗争中，要通过各种欺骗的手段，表面上收敛锋芒，隐蔽实力和企图，解除对敌方所造成的威胁感，麻痹其意志，等待合适的时机，再图大举。

在古代，韬晦之策多用于人生处世和官场做戏。晏子在两次治理东阿的6年中，就成功地运用了这一策略。

春秋战国时期的晏子，是一位有抱负有才干的政治家，很想为振兴国家干一番事业。一次，齐景公命他去治理东阿，晏子非常高兴，准备到那里去大展宏图。可是，3年之后，向朝廷告状的越来越多，景公非常恼怒，他将晏子召回来，要罢免他的官职。

晏子毕竟是有头脑的，他早已知道了自己的“过错”，为了保留继续施展才能的机会，他非常谦恭地说：“臣已知错，

请大王再给臣3年的时间，那时，人们必然会说臣的好话了。”

景公见他有知错必改的勇气，且言辞恳切，就答应了他的请求。又过了3年，景公果然听到不少称颂晏子的话，他大为高兴，于是又召晏子入朝，要予以封赏。不料，晏子却诚惶诚恐地不肯接受封赏。

齐景公感到奇怪，就问究竟是什么原因。晏子回答说：“第一次我去东阿，让人修筑道路，施行有利于百姓的措施，于是坏人责怪我；我主张节俭勤劳，尊老爱幼，惩治偷盗无赖，于是无赖怨恨我；权贵犯法，我也严加惩治，毫不宽恕，于是权贵们嫉恨我；周围的人如果有超出法度的要求，我就拒绝他们，于是周围的人责骂我。这些对我的恶语中伤四处传扬，甚至有人还在背后告我的黑状。第二次，我改变了做法。我不让人修路，拖延实施利民措施，坏人为此开心了；我轻视节俭勤劳、尊老爱幼，还释放鸡鸣狗盗之徒，无赖们为此高兴了；权贵们犯法，我不依法惩治而予以偏袒，权贵们为此无怨了；周围的人无论有什么请求，我都有求必应，周围的人为此满意了。于是这些人又都到处颂扬我，您也信以为真了。3年前，您要处罚我，其实我该受赏；现在您要封赏我，其实我该受罚。大王，这些就是我不能接受封赏的原因。”

齐景公听后，恍然大悟，深感晏子是一位有德有才的良臣，就拜晏子为相，交给他治理全国的重任。后来，齐国实力大增，成为争霸天下的强国之一。

晏子在这里两次用到了韬晦之策。前3年治理东阿，他所采取的政策应该说是正确的，但由于得罪了人，面临着丢官免职的失败。如何挽救自己的仕途呢？晏子没有像平常人那样急于申辩、急于表功，而是老老实实地“承认了错误”，请求齐王再给他一次机会。齐王果然答应了。如果这时候就说自己是如何如何地能干，如何如何地受了委屈，那么齐景公肯定不能相信，反而会认为他狂妄自大，自吹自擂。在这里，晏子隐藏了自己的才能，装成确实犯了错误的样子，便是第一次用到韬

晦之策。

第二次去东阿，晏子收敛锋芒，暂时放弃自己的治政之道，几乎是无所作为。但好名声却纷至沓来。如果晏子永远都这样下去，那他肯定成不了大器，而且日后那虚假的好名声终究是要消失的。晏子之所以高明，就高明在他走这一步时已经看好了下一步。当景公要封赏他的时候，他就乘机表明了自己的心迹，讲述了自己的治政之道。这时候，有事实摆在面前，景公非常信服，也乐于接受。他于是得到了治理全国的机会，所以，后3年的无所作为，隐藏着更大的作为。这是第二次用到韬晦之策。

晏子在官位难保时，没有急于为自己辩解，而靠着韬光养晦，不仅戴稳了原来的那顶“帽子”，而且还获取了高官厚禄，这可以说是官场上的一次厚黑的成功运用。

◎ 缓称王，得天下

许多人都知道，明朝开国皇帝朱元璋最后夺取帝位、统一全国，在很大程度上要得益于“高筑墙、广积粮、缓称王”的大战略，这一战略是由儒士朱升提出的，朱元璋全盘采纳了。其中，“缓称王”一条，实质上就是韬光养晦策略在元末那个动乱时代的具体运用。

元朝末年，皇室、朝廷内部的权利之争日趋激烈，贪官污吏越来越多，贫民百姓生活在重重压迫之下，怨声载道。为了反抗压迫，各地农民纷纷揭竿而起，形成了一股股激荡的反元大潮。在各路起义军中，朱元璋所在的那一路，开始时力量比较弱小，看起来难成气候。

朱元璋出生于安徽凤阳一个贫苦农民约家庭。年幼时，自然灾害和瘟疫夺去了父母、长兄的性命，他连给死者下葬的土地都没有，靠着邻里的施舍，才将亲人掩埋。17岁那年，走投无路的朱元璋削发为僧，进了皇觉寺当和尚，本想靠诵经撞

钟混口饭吃，可因灾情太重、皇觉寺也收不到米租，50 天之后他又被打发出门。这样，朱元璋不得不走东串西，当了三四年的要饭花子，当义军四起时，他就还俗参加了郭子兴的起义军。在起义军中，朱元璋有勇有谋，很快得到郭子兴的赏识并将养女许配于他，3 年之后，朱就被提升起为郭部的总兵，成为一名高级将领。后来，郭于兴病死，他的儿子和另外一名大将阵亡，朱元璋自然就成了这支义军的最高首领。不过，这个首领并个好当，因为势力弱小的朱军，既要与元军周旋，还要防范被势力强大的义军吞并。从总体上看，朱军是处于困境和弱势之中。

为了图谋天下，朱元璋明智地采用了“缓称王”的韬晦之策。

当时，在诸路起义军中，称王的顺序是：

公元 1351 年，徐寿辉被彭莹玉等人拥立为帝，国号天完；

公元 1353 年，张士诚自立为诚王，国号大周；

公元 1355 年，刘福通找到了最早起兵的韩山童之子韩林儿，拜为皇帝，又称小明王，国号宋；

公元 1360 年，徐寿辉的部将陈友谅将徐杀害，自立为帝，国号大汉；

不久，四川的明玉珍闻讯，也自立为陇蜀王。

朱元璋称王最晚。虽然早在 1355 年，他就成为原郭子兴部事实上的领袖，但直到 1364 才称为吴王，1368 年称帝，国号明。此时，朱军已成必胜之势，同年就推翻了元王朝的统治。

说“缓称王”是一种韬光养晦之策，是因为“缓”并不是“不”，只是要求等到适当的时机才亮出底牌。朱元璋无疑是胸怀大志，决心要称王称帝的，可他面对各路义军首领纷纷自立为王的局面，却迟迟没有采取相应的行动，因而表面上却给人一种胸无大志，不思进取的印象。这样做，带来了很大好处，它既降低了朝廷对朱军的关注程度，使得元军没有将这支

队伍作为主要的剿灭对象，又避免了各路起义军的嫉妒心理，使得他们不将朱元璋视为图谋天下的心腹大患。

元末天下大乱之际，四方起兵者不计其数，元军的力量有限，不可能做到有“叛”必剿。因此，对于那些力量较大、公开另立朝廷的起义军，元军总是集中力量予以重点打击。徐寿辉、张士诚、小明王所部都是在称王称帝后遭受重创的。等到朱元璋称王时，元军主力已在以前的征战中消耗殆尽，虽想剿灭，却已无能为力了。

在各路义军中，朱元璋的势力较小，而小明王的宋政权势力最大。为了寻找一个保护伞，朱元璋表面上归屈宋军，不过，他有相对的独立性。如果朱元璋过早称王，必将招致小明王的不满，引火烧身。

迟迟没有称王的做法，为弱小的、处于困境中的朱元璋部创造了暗自壮大的机会。正当元军和义军、义军与义军之间频繁厮杀、实力耗尽之际，那个被人认为胸无大志的要饭花子朱元璋却兵广粮足，实力剧增。当他引兵南征北伐时，已经没有多少强有力的对手了。

◎ 卧薪尝胆雪深仇

君子报仇十年不晚。无论你的目的何在，荣华富贵也好，快意恩仇也罢，只有一忍再忍，无论环境如何沧桑，无论人事物如何变化，都不会动摇意志，你才能实现最后的目标。勾践、文种、范蠡君臣被吴军大败后，率领残兵5000余人退守会稽山。吴军则乘胜追击，将会稽山围了个水泄不通。

这是公元前494年的发生的事情。

越国君臣面临着两种选择：要么拼个鱼死网破，要么暂时委屈求全。大夫范蠡主张采取后一种策略，他认为只有用卑辞厚礼向吴国求和，保存残余力量，才有东山再起之时。勾践听取了这一建议，派人携美女、财宝疏通吴国的太宰，要他劝说

吴王夫差允许越国作为吴国的属国而存在。并且表示，如果不许求和，越军也只好与吴军决一死战。太宰受人之贿，果然帮忙。于是，吴王不顾伍子胥等主张灭越大臣的强烈反对，答应了越国的请求，撤军回国。

勾践表示愿意永远做吴王的忠实奴仆，侍奉在他的左右。夫差不顾手下群臣的反对，接受了这一请求。于是，勾践就穿着平常百姓的粗布衣裳，带着夫人来到吴国。每次见到夫差，勾践都跪地长拜，诚恳而又谦卑地表示，吴王是他的再生之父。

夫差传令让勾践当自己的马夫，勾践便竭心尽力地去做。他将夫差的坐骑喂养得膘肥体壮，每当夫差外出，勾践都亲自为他牵马，然后跪地让他踏肩而上，白天，勾践剁草喂马，越后晒扫马圈、擦试车辆。夫差起先有点不放心，就派人去察看。那回报的人总是称赞勾践并没因为做这污贱的事情而有怨言，连不高兴的脸色都没有，越后在扫马粪的时候还在唱歌呢！夫差不信，亲自登上一处小楼观看，所见果然如回报人所说的相同，因此他大为高兴。

这样过了3年，夫差有意放勾践回国，但遭到大臣伍子胥强烈反对。这时，夫差得了一场重病，连续几个月四处问医求药、总不见好。

勾践的臣子范蠡通点医术，他觉得这是帮助越王脱离虎口的好机会，就自荐说自己能医好吴王的病。

夫差也是急病乱投医，顾不得许多，就答应了范蠡的请求。那范蠡见了夫差，一本正经地给他“观色、听言、号脉”，沉吟良久才说：大王病情很重，若不及时医治，那就太危险了。不过，请大王放心，目前我还有解救的办法。只是有一件事非常难办。

“什么事情？”夫差急问。

“需要有一个人亲尝大王的粪便，把其滋味告诉我，我才能确定下什么药。这个尝粪便的必须是真心诚意的，如果勉强

或强迫，就不灵验了。大王，您看能不能这样，等明天您有了粪便，看看哪位忠心之人愿意这样做，到时我再为您开出药方。”

范蠡告辞了夫差，回到勾践身边，建议勾践去尝夫差的粪便。勾践听罢，眼闪凶光，十指不住地颤抖，怒吼着表示，决不能接受这样的羞辱。

范蠡说：“我这样苦心设谋，无非是想使夫差坚信您对他忠心不二，完全放弃了王者的尊严，早一日放我们回国。如果您不能忍一时之辱，怎么能重图大业呢?”越后也在一旁帮腔。经过再三劝说，勾践终于答应了。

第二天，夫差有了粪便，满朝文武无一人愿尝。勾践跪在殿外请求说：“罪臣勾践，承蒙大王不杀之恩，无以为报，情愿亲尝粪便，以表示一点忠诚之心，恳请大王恩准。”夫差身边的重臣将这些话传给夫差。夫差叹息说：“难得有这一片忠心，但他毕竟还是一国之君，粪便还是由别人来尝吧。”后经勾践长跪恳求，夫差才感动地应允了。

内侍将夫差的粪便端出来，勾践毫无踌躇地接过，双手恭敬地捧起来送到嘴边。他吐出舌头连连尝了三次，嘴唇频频地咂动着。周围看热闹的人们无不凝神屏气，观看着这罕见的场面。

夫差传勾践进殿。勾践伏拜于地说：“恭喜大王。罪臣听说，大王的粪便如果有了苦咸味，不出二天，就能痊愈了。”

夫差又高兴又感动，立即发誓：“等我病好了，一定放你们夫妇、君臣回国。”

夫差吃了范蠡的药，病果然好了。他没有违背诺言，真的放勾践回到了越国。

勾践向范蠡问兴国之道，范蠡作了极其精辟的论述，其要义在于：尽人事、修政教，收地利。他指出越国的当务之急，是调动和保护人民的积极性，大力发展生产，积蓄力量，富国强兵。勾践听罢，枯旱的心田犹如浇上一场甘霖。他立命文种

主持国政，而用范蠡治理军旅。勾践自己也苦身焦思，发愤图强。

他积薪为床，坐卧其上，“悬胆于户，出入尝之”。每当苦不可耐的时候，他便纵声狂啸或喃喃自语：“你忘掉会稽之耻了吗?”想到这些，又复振作精神，励精图治。

就这样，通过十年的艰苦努力，勾践乘吴王夫差率兵北上大会诸侯，国内空虚之机，毅然出师伐吴，直捣吴国都城姑苏。结果，大败吴兵，攻陷都城。吴王夫差几番遣使求和。越王勾践坚决不同意与吴国讲和，最后终于灭了吴国。

韬晦之策实际上是一种欺诈术，要想敌人上当，那就必须让其相信你是虫而不是龙、是羊而不是虎，然后才会龙入大海、虎归深山。由此看来，关键是要让对手放下心来甚至产生信任感。而要运用韬晦之策的一方则必须肯于做到利益上、感情上或者面子上的巨大牺牲。

在这方面，战国时的越王勾践为后人树立了一个厚黑典范。

■ 成败铁规厚黑秘诀六：忍小谋大

——有一种人固执『宁为玉碎，不为瓦全』的观念，结果弄得玉也碎，瓦也不全。不知轻重、不能忍小谋大的人，自己吃亏也就罢了，连累了大局，更是罪加一等。

有一种人固执“宁为玉碎，不为瓦全”的观念，结果弄得玉也碎，瓦也不全。不知轻重、不能忍小谋大的人，自己吃亏也就罢了，连累了大局，更是罪加一等。小不忍则乱大谋，务必谨记在心。

◎ 忍得一时，受用一世

在反败为胜的过程中，“忍”字的作用不可低估。保持冷静需要忍、韬光养晦需要忍、撤退避敌更要忍。

军处不利及时退却，按理是用兵之常法。但“退”的无

形阻力往往来自于内部。做出撤退的决策，你就必须忍得了误解、嘲讽、责难、失面子、丢官罢职等等一切后果。所以人们常说，忍是心上一把刀。

不过，小不忍则乱大谋。大凡古今成大事者，当他们处于不利环境时，都曾克制忍让过。清人辛启泰有过这样一句话："不能忍，则不足以任败；不任败，则不足以成事。"意指不忍受一时的挫折，就经不起失败的考验，经不起失败的考验，就不能获得最后的成功。他在这里鲜明地将"忍"与反败为胜连在了一起。

"忍让"比退却的含义又深了一层，它不只适用于军队陷入困境、打了败仗的时候，也适用于人生遇到挫折、不得意的时候。

人们常用"君子报仇十年不晚"这句话来劝说那些受到了天大冤枉或怀有深仇大恨的人。很明显，这中间包含了从长计议的意思。仇是要报的，失败是要挽回的，不过眼下则必须咽下一口难咽的气。要知道，忍让是暂时的，没有今天痛苦的"退"，哪有明天扬眉吐气的"进"？

韩信落魄之时，有地痞无赖逼着他钻裆而过。韩信强忍怒火，俯首听命，这次躲过了一场大难，日后才拜将封王，名留千古。

林黛玉父母双亡，既无兄长又无姐妹，可怜她孤苦一人，不得不寄居贾府。偏偏府中有一个"多情的种子"贾宝玉。一个俊哥哥、一个俏妹妹，免不了一见钟情。但有情人未成眷属。算算其中的责任，林黛玉自己恐怕要负一多半。

林黛玉的情敌是薛宝钗。林、薛之争，胜负原无定论。林家道中落，虽然是柔肠百结，却无人为她主持大事，这算是一个劣势，但宝哥哥钟情于她，这算是一个优势。薛宝钗家道殷实，深得薛母疼爱，为人又乖巧干练，这算是一个优势，而宝兄弟虽然有时也对她动些心思，但毕竟不想娶她为妻，这又算是一个劣势。可见，林、薛相较，各有短长，胜负未定。可惜的是，林黛玉不知道发挥自己的优势，却为一些小小的挫折而恼。她忍不了"金玉良缘"之说，忍不了宝哥哥"见一个爱一个"，还忍不了看别人家父母兄弟团圆，跟自己过不去，终

日里愁眉不展，悲悲戚戚、哀哀啼啼，最后竟泪干心死，玉殒香消。她这一死，倒让别人落得个红绡帐里鸳鸯共枕。”

西汉有一个叫贾谊的才子，18 岁的时候就诵诗著文，名闻远近。22 岁那年，他得到汉文帝的赏识，成为当时最年轻的博士官。但是好景不长，一半由于他恃才自傲，伤了朋友的自尊心，一半由于别人嫉贤妒能恶语中伤，致使文帝很快就对他失去了兴趣。贾谊被免官削职挤出了朝廷。

受到排挤和打击，贾谊便忧伤万分，精神不振，一病不起。他怨天尤人，“自伤哭泣，以致于天绝。”可惜一代才子，就这样断送了自己远大的前程。

苏东坡专为此事写了一篇题为《贾谊论》的文章，他在文中写道：“夫谋之不见用，则安知终不复用也，不知默默以待其变，而自残至此，呜呼！贾生志大而量小，才有余而识不足也。”这真可谓是一语破的。不能忍受暂时的挫折，哪有来日施展才华的机会？

秦末，陈胜、吴广领导的农民起义失败后，刘邦、项梁共立原楚国王孙为楚怀王，继续进行讨秦战争。后来，项梁战死。楚怀王召集文武大臣共商灭秦大计，做出了分两路大军由彭城西进，彻底捣毁秦王朝统治的战略决策。其中，起义军主力由宋义、项羽率领，而刘邦则负责统领本部人马及项梁、陈胜的余部。楚怀王与众将约定“先入定关中者王之”。

在攻打关中的战役中刘邦率军首先攻进关中，项羽落在其后。由于有“先入定关中者王之”之约，为争王位，项羽在鸿门设宴招待刘邦，以便借机将其除掉。而刘邦早已看出项羽的目的，但又深知项羽的势力强大，硬拼只能自取灭亡，因此只能忍辱求生以图日后东山再起。

项羽设宴招待刘邦，刘邦则装出一付奴才相？说尽了恭维话，信口胡诌地大表忠心。刘邦说：“我和将军共同努力，起兵攻秦。您在河北激战，我从河南进兵。我能侥幸先行入关，是大出意料的，所以美女财宝概不敢收，军队也未敢进城，专等将军的到来，听候您的号令。现在有人挑拨，是想破坏我们

兄弟关系，望将军明察。项羽听了这些活，早已将杀刘邦之心丢到脑后。范增多次暗示项羽下令动手，但项羽佯装不知。不得已，范增又令项庄以舞剑为名，伺机行刺。但项伯也随即拔剑而起，名为与项庄对舞，实际上却以身掩护刘邦，使得项庄始终无隙可乘。在此紧要关头，张良暗中告诉勇将樊哙入内保护刘邦。后来，刘邦借上厕所之机，骑上一匹马，在樊哙等亲信的保护下，抄小路溜回了霸上。

刘邦在鸿门宴上的“走”。可谓狼狈之极，忍让之极。但是，正是因为他受得了、做得到这些，后来才赢得了皇袍加身的荣耀之至。

《厚黑学》中说：项羽问汉王曰：“天下汹汹数岁，徒以吾两人耳，愿与汉王挑战决雌雄。”汉王笑谢曰：“吾宁斗智不斗力。”请问笑谢二字从何生出？刘邦见郦生时，使两女子洗脚，郦生责他倨见长者，他立刻停止洗脚并向郦生道歉。还有自己的父亲，身在俎下，他要分一杯羹；亲生儿女，孝惠鲁元，楚兵追至，他能够推他们下车；后来又杀韩信，杀彭越，“鸟尽弓藏；兔死狗烹”。请问刘邦的心子，是何状态，岂是那“妇人之仁，匹夫之勇”的项羽，所能梦见？

◎ 该小人时就小人

匹夫之勇、妇人之仁，只会自误前程。

项羽拔山盖世之雄。咽呜叱咤，千人皆废，为什么身死东城，为天下笑？他失败的原因，韩信所说：“妇人之仁，匹夫之能”两句话，包括尽了。“妇人之仁”，是心有所不忍，其病根在心子不黑；“匹夫之勇”，是受不得气，其病根在脸皮不厚。鸿门之宴，项羽与刘邦，同坐一席，项羽已经把剑取出来了，只要在刘邦的颈上一划，“大楚皇帝”的招牌，立刻可以挂出，他偏偏徘徊不忍，竟被刘邦逃走。垓下之败，如果渡过乌江卷土重来，尚不知“鹿死谁手”？他偏偏说：“昔与江东子北八千人，渡江而西，今无一人还，纵江东父兄，怜我念我，我何面目见之。”这些话，真是大错特错！他一则曰：

“无面见人”，再则曰：“有愧于心”。究竟敌人的“面”是如何长起得，敌人的“心”是如何生起得？也不略加考察，反说：“此天亡我，非战之罪”，恐怕上天不能任咎罢。

刘、项相争，项羽胜多负少。可怜刘邦总是灰溜溜的，有时甚至如丧家之犬，被打得东躲西藏。但狗有狗的长处，忍得了万般欺凌。鸿门宴的忍让算是一例，而在此后的多次交战中，刘邦又有好几回损兵折将，落荒而逃。幸好他是“走”的专家，不把失败当回事，败了就走，走了又来。虽则落了一个“市侩小人”的骂名，但最后终成大业，成为一代开国帝王。

号称西楚霸王的项羽不可谓不是一个大英雄，他曾因一怒之下坑杀过30万降卒，也曾因怜弱惜孤而不忍列阵。战场上，他叱咤风云，令敌兵闻风丧胆，情场上，他柔情似水，叫美人委身相随。项羽敢怒敢喜，敢恨敢爱，真是一个地道的男人中的男人！可惜，这个伟丈夫也有一丝缺陷，他能胜不能败，能进不能退，身上少了那么点“忍”劲。

这一点缺陷，竟铸成了他惨败的悲剧。

公元前200年底，韩信用“十面埋伏计”把项羽军团团围住，一举将西楚霸王逼上了绝路，这就是名传千古的垓下决战。

公元前203年夏，楚汉双方达成鸿沟协议，决定中分天下，就此罢兵。项羽按照和约的规定，释放了刘邦的父亲和妻子，率军东撤。刘邦则撕毁协议，不但没有西撤，反而紧紧尾追楚军，并令英布、彭越、韩信各路大军前来会合，南北共进，准备一举将楚军歼灭。

楚军被围垓下，兵少食乏，处境日益险恶。一日，项羽率800精锐骑兵，乘着夜色掩护，突围而出。韩信急令勇将灌婴率领5000骑兵追击。双方经过几番血战，项羽渡过淮水，但跟在身后的骑士只有百余人了。

项羽慌慌张张地逃到阴陵迷失了方向，向一个老农问路，老农欺骗说，应该向左，项羽于是向左急奔，但行不多远，就陷入了一片大泽之中，马蹄难拔，行进艰难。灌婴的骑兵又从四面合围上来。项羽又领兵向东边杀去。突至东城，身边只剩

下了 28 名骑士，而汉军的追兵竟有数千骑。

项羽眼见这种情势，料定难以脱身了，他对身边的骑士说："我从起兵到现在已历 8 年，身经大小 70 余战，战无不胜，攻无不克，从未打过败仗，做了天下的霸主。不料今天却被困在这里，不是我不会打仗，而是天要亡我啊！"接着，他又补充说："不信，大家可以看着我如何在万马军中砍旗杀将！"

项羽将 28 名骑兵分成 4 队，对着 4 个方向。面对致千名汉军的重重包围，他毫无惧色地说："我要为大家斩杀汉军的一位将领！"说完，便命令骑兵坚决向敌人冲杀，到达山下后，在山东面分三处集合。随着项羽一声怒吼，28 名骑士跟随他呼啸而下，吓得汉军四散而逃，一名汉将丢掉了脑袋。项羽军果然如数在山东分三处集合。魂飞魄散的汉兵稍微镇静之后，又缓缓从四面围将上来。项羽又率兵纵横奔突，斩将一人，杀死汉军百余人。他将自己的兵马再集合一处，发现仅伤两骑。项羽略显得意地对大家说、"你们看我打得如何?"众骑士异口同声地回答："正如大王所说！"于是，士兵们信心大增，乘着汉军畏缩不前之际，杀出一条血路，向南突围。行不多远，却被乌江挡住了去路。

项羽和众骑士立马乌江堤岸，只见江面空阔插翅难飞。而后面，无数汉军兵马狂吼着、奔跑者，马蹄卷起的漫天的尘土遮住了蓝天。这时，一条小船靠岸，走出一个人来。来人自称是乌江亭长，他对项王说："江东地方虽然不大，但方圆也有千里，民众数十万，足够建立霸业。这一带只有我有船，汉军到后将无船渡江。

项羽笑着对乌江亭长说："上天要灭亡我，我不能过江了。当初我带领 8000 江东弟子渡江西征，现在无一人生还。即使是江东父老原谅我，继续拥立我为王，可我有什么脸面见这些父老？纵然他们不谴责我，我也羞愧难当。我知道你是个忠良之人，我的这匹马可以日行千里，就赠送给你了！"说完，命令所有骑士都下马步行，朝着密密麻麻、蜂拥而至的汉兵迎上去。他们以短兵器与汉军的骑兵搏斗，每个人都抱着必死的念头拼命厮杀。项羽一人就斩杀汉军将士数百人，刀口都

发热了，他自己也身受十多处重伤。

最后，项羽的骑士死光了，汉军团团围住他，却难以近前。项羽仰天长笑，横刀颈上，结束了自己的生命。

可怜一代霸王就这样完结了。

诗人李清照十分赞赏项羽的英雄气魄，写诗赞道：

生当为人杰，死亦为鬼雄，

至今思项羽，不肯过江东。

但是，从成就大业的实用角度来说，项羽以无颜见江东父老为由不肯过江东，拚死疆场，实乃下下之策。倘若他听了乌江亭长的话，忍一时之败逃回江东，学学刘邦的“走”字功夫，保全性命，那天下江山属谁，就无法预测了。

◎ 不要计较小的得失

无商不奸，无奸不商。但商人做生意要讲信誉，就是要讲诚信，为自己盈得赞誉和认同，这虽然暂时和赚钱的想法有些矛盾，也许会造成一些亏损，但以诚待人，以诚经营。虽然可能先失去一些东西，但终究会得到长久的利益。靠搞欺诈、行骗等手段赚取不义之财。虽然会尝到一点小甜头，但继之而来的肯定是更大的损失，生意也不会有人来光顾了。

一勤天下无难事，百忍堂中有太和。和能致财，这是经营的基本功，对顾客笑脸相迎，笑脸相送，不讲欺骗，以诚经商，顾客自然会常常光顾。通过此举，不仅可以赢得顾客的欢迎，改善商家与客户的关系，提高信誉和声望，而且可以顺利成交。如果一味地对顾客蛮横，态度冷淡，势必会使顾客产生厌烦心理，即使你的货物质量好，他们也不愿再光顾了。

诚信、和气、信誉是大智若愚，谦诚忍让的延伸，也是一种经商的韬略和智慧。

一个人不可能独自凭借自己的力量去闯世界，即使是那些白手起家的有成就的人也需要借助众多的人的支持才能达至今日的业绩。问及他们成功的经验，都会对自己的讲求信誉和以诚经营而自豪不已。讲信誉，讲诚信，送给别人一个人情，表

现自己的诚意，虽然可能亏损于一时，但你以后会收到意想不到的回报。十个欠你人情的人中至少有九个会给你带来意想不到的收益。

在美国，有一个农人子弟，靠自己的智慧和才能搞起食品加工业，后来竟成为国际知名的企业家，这个人就是美国的享利·霍金士。

霍金士一生保持了农民那种勤劳纯朴的性格，他的这种淳厚的性格得到企业界同行的交口称赞并且为自己赢得了巨大的成功。不过单靠性格厚道还是不够的，霍金士还兼有忍小谋大的精神和顽强毅力。他把农民勤劳纯朴的性格优点和企业家应该具有的远见卓识和经营智慧巧妙地融为一体。

霍金士刚开始经营食品加工业的时候，美国的《纯正食品法》还没有出台，许多食品行业的从业人员在制成品中乱加一些添加物，严重危害着人们健康。

对此，霍金士保持着坚决反对的态度。他认为赚钱也要赚得正正当当，不能赚黑心钱，尤其是干食品这一行业，不能为了赚取眼前利益而损害热心消费者的利益，甚至危害消费者的健康。他说："供应消费者优良的食品是我们的天职，不能一味在价格和原料投入上做文章、动手脚。"保证食品纯正，这就是他在经营上的大原则准向。

他还严格要求本公司的职员，要他们抱着"这些食品是我们吃"的心理去工作，要特别注意讲究卫生。

但是在价格问题上，他却从不迁就消费者。他认为，既然自己在产品质量上作出了巨大的努力，那么就应该得到与质量相合的价格。消费者要想吃到纯正卫生的食品，就必须付出相当的费用。他坚持一分钱一分货的真理。

霍金士坚持自己的原则几乎到了执拗不可回的地步，为此他遭到了许多同行的非议。但他始终坚持自己的立场而毫不动摇。凡要在其制作过程中添加东西，都要经过专家试验，证明确实对人体无害才可投入。即便给食品添加防腐剂也不例外，而且他还曾经因为防腐剂的问题而被挤出食品加工业。

通过一个偶然的实验，专家证明防腐剂对人体有害。霍金士注意到这个报告而且大为震惊，因为几乎所有同行生产的食品中都添加了这种防腐剂。而且这已经成为一种生产惯例。

他决定将这份实验报告公布于世，但专家提醒他是否应该再仔细考虑一下，因为这很可能会在食品业中引起轩然大波，公司也会遭到同行的斥责和排斥，从而招致许多不必要的麻烦。再说，在食品中添加防腐剂早已成为众多食品加工企业的生产模式，添加防腐剂可以延长食品的保存期，有利贮存，一旦放弃防腐剂，就会给食品业带来一个巨大的难题，那就是如何使食品贮存时间更长，这一困难将是共同的。

但霍金士还是把这份报告公布于世，即使是自己也会因此而遭受重大的损失。“既然我们知道了事情真相，我就不能对大众隐瞒。不管后果如何，必须马上向消费者宣告，这是我应尽的责任。”

霍金士此举虽然保护了消费者的权益，擦亮了消费者的眼睛，但却几乎为自己招致了灭顶之灾，同行为了保护自己的利益，特意进行了声势浩大的集合，把霍金士毁谤成为“荒谬至极，别有用心”之人。他们还联合起来，在业务上排挤霍金士，妄图逼迫霍金士至破产绝境。

他们的举动也的确使霍金士的公司陷入了从未有过的困境：产品销售量锐减，市场份额也几乎被别的公司给枪光了。

食品纯正活动持续了三四年之久。1906 年，美国政府终于制定了《纯正食品法》。这一法规的创立，使美国食品在国际上声誉鹊起，这是霍金士始料不及的。

更重要的是，霍金士在这三四年的磨难的锻炼下，非但没有被挤垮，反而增强了他创业的信心。在这场商战中大获全胜，他的公司也由此迎来大发展的鼎盛时期。

其实，从另一个角度看，霍金士的所作所为，又何尝不是一种聪明绝顶的竞争手段：一方面，固然是从根本上保护了消费者的权益；而另一面，通过反对添加防腐剂的行动，把同行逼进了要么改进工艺，要么下马破产的死胡同，为自己迎来了发展良机。这种忍小谋大的策略不正是他赚大钱的法宝吗？

〔第二篇〕

厚黑应对篇：因势利导，隐忍待发

顺势则昌，逆势则亡。在失败之时，不能逆流而动，而应顺应暂时不利的形势，在自然而然中，隐忍一时，以蓄其实力，寻找时机，反败为胜。运用厚黑表面上要轻松自然，胜似闲庭信步；内心要憋住一口气，暗藏杀机。

■ 成败铁规厚黑秘诀七：处变不惊

——失败令人震惊，这是可以理解的。但是，如果人们在失败面前慌里慌张，不知所措，那么失败的危害就会成倍地扩大。

失败令人震惊，这是可以理解的。但是，如果人们在失败面前慌里慌张，不知所措，那么失败的危害就会成倍地扩大。惊慌使人失措，如雪上加霜，其结果，只能是走向更大的失败。

◎ 混乱不堪，兵败如山倒

失败，如同夜深人静时破门而入的强盗，它给人们心灵带来的震撼是十分巨大的。

由于无人期望失败的结局，所以当失败突然降临时，最初

的片刻，人人都会目瞪口呆。生活中，有些事情明知不会成功，可当失败真的到来的时候，人们的心中仍会掀起一阵猛烈的风暴。

一支军队在突然袭击面前，如果上上下下乱作一团，主要领导人又被暂时的失败吓昏了头，那么就谈不上组织有效的抵抗。本来可以好好利用的力量无法形成一个整体，一盘散沙自然抵挡不住来势汹汹的洪流。手足无措之中，未经细细思索，拿不出切实可行的应付办法，失败就如同滚雪球，会越滚越大。

生活中也是这样。有材料说，在许多次地震中，由于慌里慌张而跳楼摔死的为数极多，甚至由于人们处理不当所造成的损失要比地震本身所带来的损失还要大。

面对失败，无所适从，是由多种原因造成的。有些人是因为对失败过于无知，毫无应付失败的心理和物质准备；有些人是因为不学无术，根本就没有在大风大浪中搏击的能力；还有些人，则是因为被失败摧垮意志，自己吓唬自己，以至于杯弓蛇影，草木皆兵。

战争史上，曾有这样一则趣谈，一艘舰船被敌方用土豆“击”沉了。原来，交战双方都打完了炮弹，相距极近，这艘舰船上的官兵看见敌方扔来许多圆的东西，以为是手榴弹，争相逃向另一边，致使舰船倾斜，翻沉海底。

这个故事，听起来非常可笑，但却不是绝无仅有的。

1939 年 9 月 1 日拂晓，德国军队开始实施“白色方案”，向波兰发起了“闪电”式进攻。于是，给人类带来深重灾难的第二次世界大战开始了。

德军航空兵以突然、密集的火力，对波兰的机场、中心城市、交通要道、通信枢纽和指挥机构等实施了猛烈的突击，严重破坏了波军的指挥体系，几乎在倾刻之间，就使整个波兰陷入瘫痪状态。与此同时，在德波 1400 余公里的边境上，德军的坦克和摩托化部队如同开闸的洪流，在波兰的领土滚滚而

来。德军分两个方向实施钳形突击，北路由包克上将统领，辖两个集团军和1个坦克军，南路由伦斯德上将指挥，辖3个集团军、3个坦克军和1个摩托化军。同时，配合作战的还有先期装成友好访问而进入波兰港口的战舰以及打入波兰内部的“第五纵队”。希特勒的企图是，以最快的速度合围并歼灭波军主力，迫使波兰来不及反应便陷入沦亡。

德军的进攻势如破竹，很快就突破了敌方的第一道防线。而波军则行动迟缓，仓促应战，手忙脚乱之间，损失惨重。有500多架飞机还没来得及起飞，就被击毁在机窝，无数汽车、大炮还从未开封，就变成了一堆废铁。波兰军政首脑对迫在眉睫的战争并不是一无所知，只是他们畏敌如虎？害怕德国指责其先行挑衅，所以才未敢及时下达战争动员令，而且，他们既对信誓旦旦的英、法同盟国抱有幻想，又对自己作战思想落后的100万军队估计过高。当德国的闪击铁流到来之时，波兰首脑人物首先惊慌失措，既没有组织有效的抵抗以挡住德军的攻势，又没有实施有计划的撤退以保存实力，只是听凭士兵和爱国民众在没有统一战略企图情况下为国拼命。尤为可笑的是，波军在慌乱之中丑态百出，竟然派出骑兵部队，用长矛和刀剑向德军的坦克部队冲击，致使无数英勇的波军官兵毫无价值地葬送了生命。

德军方面也有意地加深波兰国内的混乱状态。他们除了指派“第五纵队”冲入波军指挥部、夺取通讯设施以发布假命令、假指示之外，还开展强大的广播攻势，伪装波兰电台散布假消息。这一切，使得波军无所适从，大大滋长了波兰后方的混乱和沮丧情绪。

波兰的混乱甚至让德国人也感到困惑不解。波军各个纵队有的向前、有的向后、有的冲锋、有的撤退，卷起的漫天尘土模糊了空中视线，致使德军统帅部竟然有点莫名其妙了：他们究竟在干什么？起初，德军还以为波兰人在耍什么花招，因此想改变作战计划。经过一番侦察之后，才发现整个波兰的确是

陷入了瘫痪状态。于是，德军装甲部队的挺进速度加快了，其行动也更为大胆。

其实德军并非毫无困难可言。波兰的地势虽然平坦，但其道路对坦克、摩托化部队的高速推进来说，并不理想，而且，由于德军作战部队推进过快，其后勤供应特别是油料供应日益成为问题，官兵也感到极度疲劳。遗憾的是，混乱不堪的波军根本没有利用这些有利条件，他们各自为战，相互脱节，其英勇精神虽然可嘉，却也将宝贵的力量消耗在盲目徒劳的行动之中。

9月16日，波兰政府撤离华沙，经罗马尼亚、法国流亡到英国伦敦。此时，国内军民更是陷入了群龙无首的境地，出现了兵败如山倒的局面。

短短一个月，波兰这个拥有3400万人口、100多万军队的国家就被灭亡了。波兰的战局并非完全不能拯救。历史学家和军事理论家都曾假设：如果波军早做难备，就不致于在德军的“闪击”面前手足无措；如果及时将主力撤向波兰的腹地，那么今后就有了与敌周旋的资本；如果能利用德军的不利条件组织统一的防御，那么起码能延长亡国的时日。但是，波兰的决策、指挥系统乱了，那支数目可观的军队虽然付出了悲壮的牺牲，但却未能保护它的祖国免遭蹂躏。波兰的教训异常沉痛，而最沉痛的教训莫过于他们面对最初的失利慌了手脚、没了主张，以致于一败涂地，不可收拾。

1806年夏，纽伦堡的一位书商出版了一本名叫《深受屈辱的德意志》的小册子。拿破仑认为他是公然反对法军对普鲁士领土的占领，下令将其逮捕，处以极刑。这件事犹如天外飞火，点燃了德意志的民族仇焰，整个普鲁士都沸腾起来。国王弗里德里希·威廉迫于国民的压力，要求法国从被占领土上撤军，而在国内则积极整军备战。

1806年10月，普鲁士和法兰西这两个老对手在耶拿地区展开了一场激战。

普鲁士军队在腓特烈大帝时曾威震四方，但到威廉三世时已是徒有其名。它的装备陈旧，战术思想落后，将领中年老、保守者居多。24 名中将，65 岁以上的就有 18 名；7 名炮兵指挥官，竟有 5 人年过 70；虽有个别少壮有为的指挥官，但无补于事。经过两个星期的动员，普军好不容易凑出了 13 万余人的兵力，由普王威廉自任大元帅，71 岁的布伦斯维克任总司令。

普军配置于格延根、瑙姆堡、谢姆尼兹一线，在宽 230 公里、纵深 200 公里的地域内组织防御，企图阻止法军向普鲁士的心脏柏林挺进。威廉和布伦斯维克亲统一军，约 54000 余人，位于中央；左翼由贺恩罗埃率领，约有 46000 人；右翼由吕歇尔和布留歇尔率领，约有 30000 余人。

法军的情况和普军大不一样，他们的战术思想灵活，将领一个个都是生龙活虎。拿破仑和达乌为 36 岁，兰诺和缪拉只有 35 岁，最大的奥热罗也才 49 岁。而且从总兵力上看，法军也占有明显的优势。

就在大战临近之际，普军将领对于是进是退这样重大问题仍然争论不休。他们在大本营开了 9 个小时的作战会议，丧失了宝贵的时间。就在这段时间，法军已占领瑙姆堡，并对耶拿附近的普军形成了包围。听到这个消息，普总司令布伦斯维克大为震惊，无心决战，便于 10 月 13 日部署退却。这种临敌仓促转移，无疑是怯敌脱逃造成混乱，严重影响了普军的士气。

10 月 14 日拂晓，拿破仑下达了攻击令。法军乘着浓雾发起突然袭击，打得准备退却的普军晕头转向。同一天，在耶拿北 10 公里处的奥尔斯达特，普军主力与法军达乌军团遭遇，两方展开了一场激战。普王不知道耶拿方向的普军已经失败，遂于 12 时 30 分下令撤退，准备会兵一处，于第二日再战。但是，退却当中，遇到大批溃兵，才知西退之路已被切断，于是不得不改向北撤。普王亲率之军受到溃兵的冲击，又害怕法军追击，所以影响了撤退的秩序，变成了混乱不堪的溃败和奔

逃。

混乱的普军在拿破仑大军的穷追猛打之下，再也无力进行有组织的抵抗。这时，法军如同洪水一样咆哮奔腾，沿着图林根山谷汹涌而下，在普鲁士的国土上到处泛滥。河川也罢，壁垒也罢，几乎没有什么能挡得住这吞噬一切的巨流。16 日，16000 名普军在指挥官美伦多夫的率领下向法军投降。普王害怕遭到法军的截击，不敢回柏林，只得跑到东面去向俄国求救。10 月 26 日，不想坚守柏林的贺恩罗埃率领万余普军向法军投降。软弱迂腐的普军将领在强大的法军面前惊慌失措，无计可施，一个个都吓破了胆。有些要塞，用不着法军发起强有力的攻击，听到几声炮响，甚至看到骑兵上阵示威一下，就挂出了白旗。接二连三，斯德丁、库斯特林、马格德堡和哈默林等要塞先后投降失守。

1806 年 10 月 27 日，柏林市长迎接拿破仑和数万名法军入城，并呈上了城门钥匙。

“胜戒骄，败戒躁’。这句话，是智者聪慧的凝聚。反过来思考，它说明“胜兵易骄，败兵易躁。”骄会由胜转败，躁会败上加败。

失败之后的狂怒与急躁和面对失败的惊慌与失措，都是不良的心理反映，都将带来恶果，但在表现形式上又不尽相同。惊慌失措是失去了主张，要么手忙脚乱，要么坐以待毙，狂怒急躁则是接受不了失败，急于求胜，要么“怒而兴师”，要么盲目蛮干。

狂怒急躁如抱柴救火，柴越多，火越大。

失败之师最忌急躁，因为急躁会使将帅无谋，士卒无阵，徒靠一时之勇和乱打乱杀的结果必将招致更惨重的失败。

战争是斗智斗勇的领域。狂躁叫人失去理智，而失去理智就不会有什么高明的谋略，因而也就不可能打胜仗，败后也不能求胜。

狂躁的情绪在两种情况下最易产生，一种是失败中的损失

煽起了复仇的烈焰，官兵的理智被情感所左右；另一种是失败的耻辱超出了人们的心理承受力，指挥官为了挽回面子面将一切规律抛于脑后。普鲁士怒而对拿破仑兴战就是最好的反面例子。

孙子早就告诫说："主不可怒而兴师，将不可愠而致战。"失败是最易将人激怒致愠的因素，此时，如果听任情感的火焰燃烧，那么焚毁的将是自己理智的大厦。

"匹夫见辱，拔剑而起，挺身面斗，此不足为勇也。天下有大勇者，猝然临之而不惊，无故加之而不怒，此其挟持者甚大，而其志甚远也。"苏东坡的这段话意味深长。

中国有一句俗语叫"死要面子活受罪"，主要就是讥讽那些在日常生活中因为过分顾及面子而丧失根本利益的人。

◎ 事情得一件一件办

一个人心理素质好，他面临大事的时候就有一股强大的定力支持他，泰山崩于前而面不改色。康熙即使在火烧眉毛的时候，也不皱一下眉头，而是冷静思考，沉着应变。他仅仅20多岁，就平定了一场场的叛乱，让人们领教了这位君主的威力。

福不双降，祸不单行。人处于困境的时候，往往几个威胁同时来临，让人手足无措，不知道如何处理为好。这时就要有一股"舍得一身剐，敢把皇帝拉下马"的厚黑气魄。看准了关键和时机，理清了思路，把各种威胁各个击破。

吴三桂叛乱的消息传入京师，引起全国的强烈震动。很多人认为康熙还是个不懂事的毛孩子，怎么会是久经沙场的吴三桂的对手，因此觉得有机可乘，蠢蠢欲动。由于防守京城的精兵都先后奉调南下平叛，京城非常空虚，杨起隆就利用这一时机，在天子脚下首先发动叛乱。

杨起隆本是京城人，当他得知吴三桂叛乱时，就利用一些

人对明朝的怀念，诈称“朱三太子”，秘密起事。朱三太子是明朝崇祯皇帝的第三个儿子，明朝灭亡后，一直下落不明。因此，清朝初年各地反清起事，大多以朱三太子为号召。

经多方联系，杨起隆组织了京城百姓和贵族家奴1000余人，他们相约以额前裹白布、身扎红带为标记，定于康熙十三年（1674年）元旦之日，以放火为号，在内城一起举事。准备趁各官员入朝时，各自杀死自己的主人，将来建立政权时，被杀官员的官职就由这些家奴充任。就在他们即将举事的时候，消息不慎走漏了。

康熙十二年（1673年）十二月二十一日，郎廷枢的家奴黄裁缝在夜里喝醉了酒，胡言乱语、郎廷枢颇觉奇怪，就趁他醉意正浓时套出了他的话。原来黄裁缝也参加了杨起隆的密谋。郎廷枢得知后大惊失色，当即擒住黄裁缝等3人到旗主处告变。

同时，正黄旗人周公直也来告密，说他的家人陈益正聚集30多人在家中密谋举事。于是，康熙命令正黄旗都统图海迅速派官兵前去擒拿。拿获了案犯30多人。接着，又下令关闭城门，严行搜查，捕获首要人犯数百人。首犯杨起隆闻风而逃，不久也被拿获，处以死刑。一场肘腋之变就这样被平定了。

此次政变就发生在皇帝身边，一旦得逞，后果不堪设想，所以，康熙对此事十分重视。他亲自过问和处理了此案。刑部先审理完了案犯，提出一份判决报告书，拟将李株、黄裁缝等200余人按“谋反律”凌迟处死，其亲属自祖父以至子孙，还有叔伯兄弟及其儿子，凡男的年满16岁者，都予以处斩；15岁以下之男子和案犯的母亲女儿妻子姐妹以及财产都被没入官。康熙审核之时，本着从宽处理的原则，改定只将李株、黄裁缝等9人凌迟处死，蔡文以下194人改为斩首。案犯亲属，康熙不忍株连过多，一律免罪释放，其家产也免入官，受牵连之人亦不予追究。康熙的这种宽严结合的处理方法，使得京师

很快安定下来。

但是，不久又发生了更大的危机。康熙十三年（1674 年）四月初，河北总兵蔡禄准备叛乱响应吴三桂。蔡禄和襄阳总兵杨来嘉原都是郑成功的部将。郑成功去世后，他们率部降清，被从优提拔。当获知吴三桂在云南起兵，蔡禄内心亦萌生反意，并与起兵反清的杨来嘉书信往来，购买骡马，制造鸟枪，并命令士卒以捕鱼为名，身披铠甲，进行军事演习，密谋反清。

当时，侍卫关保前来出差，无意中侦知其情，当即火速报告康熙。河北是京畿比邻，一旦举事，必将危及京城。康熙此时却不慌不忙，沉着考虑后，当即派遣内大臣阿密达领护军速赶蔡禄驻防地怀庆。在蔡禄还没有将士卒鼓动起来之际，阿密达就已率部迅速包围了他的衙署。蔡禄的部下企图负隅顽抗。阿密达指挥若定，率部冲进衙署，将蔡禄父子同谋一并擒获，四月二十四日，押解北京。这样，一场叛乱又被扑灭了。

京畿先后发生的两次叛乱，引起了康熙的高度警觉。他感到，吴三桂叛乱已在各阶层人士中产生了广泛的影响，此时，吴三桂的长子吴应熊尚在京城，虽然已被拘禁，但终究是一大隐患，万一再度变生肘腋，很难预计后果。兵部尚书王熙上疏康熙皇帝，请将吴应熊处死。

王熙上疏之后，议政王大臣会议商讨结果，一致支持。但对康熙来说这却是一个难题，吴应熊虽然是吴三桂的儿子，但又是自己的亲姑父。从人伦而言，康熙不忍处死他。但为了大清的江山，为了国家的利益，又不得不处死吴应熊。最后，康熙果断决定，批准了王熙的奏疏，处死了吴应熊父子。

两次叛乱的平定和吴应熊的处死，消除了京师的隐患，稳定了人心。当吴三桂得知儿子变成刀下之鬼的时候，惊骇不已，他到现在才知道，康熙是自己的真正对手，但覆水难收，只好硬着头皮干下去了。

对康熙来说，事情远远没有到此为止，前线军事形势非常

严峻。陕西提督王辅臣叛于宁羌，耿精忠又叛于福建，提督郑蛟麟等叛于四川……一时叛乱席卷全国，南方大部分领土都落入叛军之手。就恰恰在这个时候，京师的北边门户又传来了警报。

康熙十四年（1675 年）三月，蒙古察哈尔部布尔尼趁机兴兵叛乱。

布尔尼是蒙古林丹汗的孙子。清太宗曾将林丹汗征服。林丹汗死后，清廷封其于阿布奈为和硕亲王，并将清朝公主嫁给他为妻。康熙八年（1669 年）九月，因阿布奈失外藩朝贺之礼，免除了他的亲王爵位，带入京师，爵位由他的儿子布尔尼承袭。布尔尼是清朝公主所生，但对清廷的做法深怀不满，不思感恩，反而图谋报复。

吴三桂叛乱之后，清廷无暇北顾，而且京城八旗兵大部分南调平叛。于是，布尔尼积极准备，图谋叛乱，想起机劫回其父阿布奈。公主设法派他弟弟阿济根至京师告发。康熙觉得叛乱还未显露，而且京师兵力空虚，希望尽力安抚。于是，派侍卫塞棱等去召见布尔尼兄弟以及巴林、翁牛特部王公等进京朝见。布尔尼内心生疑，不但不进京朝见，反而扣留塞棱，同时煽动蒙古各部造反。三月二十五日，布尔尼与奈曼王扎木山一同叛乱，挥师直逼张家口。

察哈尔叛乱，对京师安全构成严重威胁。消息传来，康熙一时十分忧虑，因为京师的军队几乎全部南下，已无兵可派了。仔细思考后，他马上任命信郡王鄂扎为抚远大将军，图海为副将军，率师征讨布尔尼。京师无兵，图海就把八旗家奴组织起来。由于图海领兵有方，这支从来没有打过仗的家奴部队，显示了很强的战斗力。

四月二十二日，图海与布尔尼在达禄决战。布尔尼在山谷间布置伏兵，列阵以待。鄂札与图海率家奴兵分头进击，冒着布尔尼的炮火，奋勇向前，冲乱了布尔尼的阵脚。布尔尼的部属下都统晋津阵前倒戈，反攻布尔尼，布尔尼大败而逃。与此

同时，科尔沁和硕额驸沙津亦率兵来援，不久，沙津率兵将布尔尼及其弟罗不藏全都追杀。不到一个月，就将这次叛乱彻底平定。

当叛乱发生在身边的时候，很多人都惊慌失措，但康熙一直保持冷静，一件一件地把事情办得很漂亮，靠强大的定力稳定了朝政，改变了被动局面，为最终平定三藩之叛奠定了重要的基础。

◎ 就当没有那么回事儿

“一个统帅首要的条件是有冷静的头脑。”这是拿破仑的格言。

“我的军人生涯教导我，当你面临一个极其棘手、极其复杂的局势时，你就必须保持非常清醒的头脑。”这是蒙哥马利的经验之谈。

冷静和清醒的头脑靠什么维持？靠处变不惊的沉着。这个时候，在旁人看来就好像没那么回事儿，这实在需要极深的厚黑修养。

陷入危局或兵临败境，只有沉着应付、冷静思考、有条不紊地组织抵抗，才能将损失和失败减小到最低限度。刘邦与项羽对阵，胸部中箭，伤势很重，他却以手掩住脚，若无其事地说“射中我脚趾”，稳住了军心。在著名的敦刻尔克撤退中，英国将领亚历山大漫步在沙滩之上，不时和官兵们谈话聊天，以一种泰山不倒的形象防止了部队溃败。

第二次世界大战中，美国情报部门在日本偷袭中途岛之战中成功地破译了其密码，掌握了日本作战部署的大部分情况，于是，美军有针对性地进行了作战准备，计划将计就计，痛歼来犯的日军。就在这关键时刻，美国的一位嗅觉灵敏的新闻记者了解了这些情况，并把它作为独家新闻从芝加哥的一家报纸捅了出去。形势一下子就变得严峻起来，本来十分有利的态势

忽然变成了被动的态势。日本人有可能更换密码，调整部署或计划，那样的话，美军就只能坐等挨打了。

面对如此严重的泄密事件，美国总统罗斯福却表现得异常平静，他既没有对当事人进行兴师问罪，也没有指令美军调整部署，而是装得好像一切都没有发生。这种平静起到了意想不到的作用。日本人感到迷惑不解了：芝加哥报纸所言难道是真的吗？如果是真的，那么美军却为什么无动于衷？结果，日本情报机关对此未加重视，也未采取相应措施。

中途岛战役美军大胜，一举扭转了太平洋战局。

这就是沉着冷静的巨大作用。沉着就像一把尺子衡量着一个指挥官的成熟与否，遇事越冷静，离成功也就越近。冷静地正视失败，冷静地分析形势，冷静地权衡利弊，冷静地找出解决问题的办法，那么，反败为胜就有了必备前提。

左宗棠说："局势迫促之时，总要和气平心，从容以待，俟有机会，再起图之；断不可急于求成，反误事机。"这是对后人的一句语重心长的告诫。

沉着冷静的标准是什么？是"泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬。"这个要求虽然很高，但指挥官只有具备了这样的素质才能临危不乱，处变不惊，平心静气地挽救危局。

公元前383年，前秦王苻坚率百万大军进攻东晋。当时，东晋的军队全部动员起来也不过十几万，局势十分危急，朝野为之震动，人心惶惶。而执掌朝政的谢安竟从容出游，照常会见亲朋好友，并于心平气和之中计划着应敌之策。

谢安启用自己的侄子谢玄担当重任，命他率军去抵挡前秦军队的入侵。谢玄心中也七上八下，毫无取胜的信心。出征之前，谢玄到叔叔那儿去辞行，并想讨得一些御敌良策。不想，谢安见侄子到来，不是与他共商拒敌之策，而是拉着他一起下围棋，并且要用自己住宅作为输赢的赌注。

谢玄无奈只好硬着头皮与谢安下棋。渐渐地，他被叔叔四

平八稳的情绪感染了，也开始冷静下来。下完棋之后，谢玄没再问什么，率军出征了。

苻坚的军队声势浩大，从四面八方直逼建业。苻坚自己声称“投鞭断流”，即他的骑兵把鞭子投入长江中，可以阻断江水。

东晋镇守西都的中郎将桓冲，担心强大的秦军压境，无法抗拒，自请带 3000 兵马回京都设防，谢安从容婉拒，说这 3000 兵马应该留在西都，以防敌人从西面入侵。而此时，建业城里除了文官和百姓，几乎已没有一兵一卒了。

秦军从各地开始进攻势如破竹，很快就攻占了寿阳、陨城等地，其前锋部队在卫将军梁成的率领下进抵洛涧一带，晋军被迫退守第二道防线。这时，秦军抓获一名俘虏，得知晋军实际兵力不过 10 万余人，全军上下无不以为这次攻晋是以石击卵，胜券在握。苻坚认为，晋军早已吓破了胆，便想来个“不战而屈人之兵”，派出晋国降臣朱序前去劝降。

朱序却没有真心降秦，回到晋国，便将秦军的情报一五一十地告诉了赶到前线慰军的谢安并且表示愿为内应。他说：“秦军先锋梁成有勇无谋突出冒进，若能集中力量在其主力未到之前予以攻击，必能取胜。”谢安没有发表自己的意见，只说军中大事全由谢玄作主，他这次来到前线，只是为了安抚军心。他还告诉谢玄，皇上在京都，自己必须尽快赶回去，以免皇上忧虑。军中粮草及其他所需物资都已备齐，不必担心。

谢玄是一位能征善战的名将，他看到叔叔在大敌压境时始终方寸不乱，便也信心倍增。经过冷静分析，他终于想出了一条力挫强敌的妙计。

当时，秦、晋两军隔淝水对阵。谢玄派人去对苻坚说，将军若有胆量先退一箭之地，我军就渡河决战。苻坚听罢大喜，心想，等你渡河，我可半渡而击。谢安啊谢安，你怎么用了这样的蠢才！于是，苻坚欣然下令，退兵 10 里。谁知，处于进攻的阵势突然改成撤退，秦兵狐疑，阵脚大乱。谢玄乘机命军

奋勇渡河顺风放火。秦军营中的朱序煽动一些原是晋国的降卒，高喊："秦兵打败了，快快逃命罢！"秦军官兵信以为真，惊恐万状，纷纷夺路而逃。晋军猛烈追杀，一举歼灭了苻坚的百万大军，晋国转危为安。

淝水之战，晋军之所以大胜，既与谢玄善于统兵打仗有关系，更与谢安临危不乱并将自己的镇静化为一种力量传给了谢玄密不可分。

谢安认为，自己身为宰相，如在强敌到来之时惊慌失措，必将会引起朝臣和前方将士更大的不安，而自己如能镇静自如，虽一时还没有御敌良策，其他人也会认为是早已胸有成竹，谢玄也能感到后方是稳定的，可以专心致志去指挥作战。所以，不少人认为，谢玄最后以少胜多创造了战争史上的奇迹，至少有一半的功劳应归功于谢安的镇静。

唐朝诗人李白的"但用东山谢安石，为君谈笑静胡沙"这两句诗，就是赞扬谢安的大乱不惊的英雄风度。

■ 成败铁规厚黑秘诀八：浑水摸鱼

——在摸鱼时，需要把水搅浑，才有可能把鱼抓住。在形势对自己不利之时，趁机把形势搞乱，使对方也失去自身的优势，不失为一条厚黑应对之计。

在摸鱼时，需要把水搅浑，才有可能把鱼抓住。在形势对自己不利之时，趁机把形势搞乱，使对方也失去自身的优势，不失为一条厚黑应对之计。

◎ 乱世意味着机会

“道”就是不可违背的规律。诸葛亮对当时的天下大势明察秋毫，无论治国还是用兵，都折射出了“道”的智慧。

〔第二篇〕

诸葛亮幼小孤零，靠叔父诸葛玄抚养长大。诸葛玄曾任袁术所署豫章太守，携带诸葛亮兄弟随身教养。后来诸葛玄辞去了太守职务，到荆州作刘表的幕客，不久，死于荆州，诸葛亮从此失去依靠，到南阳隐居。

汉末天下大乱，群雄割据，前途难卜。诸葛亮以布衣之身，“躬耕南阳”，但是怀有远大的抱负和雄心。他自比于管仲，以管仲辅佐齐桓公成就霸业自许；他自比乐毅，以乐毅的军事才能自期。他身在隆中，胸怀天下，不断研究世事，终于对当时的天下有了清楚的认识。

东汉末年，军阀混战。董卓乱朝，群雄并起。袁术、袁绍、公孙瓒、曹操逐鹿中原。

刘备由于出身贫寒，缺乏根基和凭借，与袁绍、曹操、孙策相比，要弱小得多。所以刘备早年的奋斗屡遭挫折，只好四处投靠别人。建安六年（201 年），曹操打败袁绍后，率军进击刘备，刘备逃到荆州，寄寓在刘表那里。由于前途未卜，左右失据，刘备急需有智之士的指点和帮助。建安十二年，在“水镜先生”司马徽和谋士徐庶的一致推荐下，刘备三顾茅庐，向诸葛亮请教如何在乱世称雄、崛起一方的计策。诸葛亮感于刘备的知遇之恩，遂托身于他，竭智效力，将自己平时对天下大势的分析、思考，以及乱世逐鹿中原的谋略展示给刘备，这就是历史上著名的“隆中对”。

诸葛亮仔细地分析了历史的发展走向。认为自从董卓乱政以来，各地英雄豪杰纷纷涌现，乘机割据，势力跨州连郡的人不可胜数。最大的两个割据集团是曹操和袁绍。曹操家世、声望本来都很低微，而且兵力薄弱。但是曹操利用时机，依靠谋略，终于以弱胜强，官渡之战一举击败袁绍。如今曹操统帅百万大军，又挟天子以令诸侯。在政治、军事、外交、地理处于绝对优势，确实无法和他相争。

孙权占据江东，经过父子三代人的经营，又有长江天险屏障，而且百姓归顺，大批贤能之士为他效劳，所以只能和他结

盟而不可以打他的主意。

荆州北临汉水、沔水，可以便利地直通海上，东边连接东吴，西边可通巴蜀，是兵家必争的战略重地。而刘表却懦弱无谋，不懂军事，虽有地方千里、兵甲 10 多万，却没有能力守住，这是上天有意提供给的，应有攻取的打算。

益州有险关要塞，而且沃野千里，可谓天府之国，汉高祖正是凭借这里的条件成就了帝业。占据这里的益州牧刘璋昏庸无能，提供了争夺的良机。

张鲁占据着益州北部的汉中地区，虽然人口众多，地方富足，但却不知道珍惜和爱护，所以有才能的人都渴望能有英明的君主来统治。

如果能同时占据荆州和益州，守住险关要塞，西边与各部落和好，南边安抚夷、越民族，对外与孙权结盟，对内精心治理，一旦天下形势发生变化，可派一员得力大将率荆州的军队向南阳、洛阳一带进军；主力人马出兵秦川，在战略上形成东西并举、左右呼应之势，这样，不但霸业可以成就，汉朝也可以复兴了。

根据当时的形势，诸葛亮为刘备量身订做了正确的谋略。首先对天下形势进行全面而准确的观察分析，对各种政治势力的现状及其组合分化的趋势作出正确的估计，制定出积极稳妥的战略方针和具体的行动方案，然后根据情况的发展变化与政治上的需要，相机削弱、兼并或攻取弱小的、腐败没落的势力，从而实现自己的战略目的，变不利为有利，从弱小者变为强大者。

后来三国的历史发展证明，诸葛亮为刘备设计的争夺天下的总策略，即联孙抗曹，夺取荆州、益州作为基地，以等待局势的变化，待机出兵夺取中原，完全合乎客观形势的演变。由于这条战略得以实施，终于使刘备三分天下有其一，形成了三国鼎立的局面。

◎ 有变化就有可能

很多人之所以失败，就是因为不会灵活处理问题。项羽部下龙且就是这样一个人。韩信自己不变，但却采用刺激的办法，让对方按照自己的要求变化，就相当于让敌人自动把脖子送到自己的刀下。

韩信为了收复齐国，派郦食其去劝降，但齐王田广拒绝不降，还把郦食其杀了。韩信闻知，又悲又怒，亲催汉军攻打齐都临淄。尽管齐国君相臣民都亲自上城固守，但是由于遭到突然袭击，更加士兵缺乏训练，城墙没有修缮，所以抵挡不住汉军昼夜不停地猛烈攻打。几日之后，临淄城被汉军攻破。齐王田广逃往高密，田横逃亡博阳。齐国万不得已，只得向项羽求救。

韩信进入齐都，出榜安民，引兵追赶田广。项羽接到田广求救之时，正在广武山与刘邦对峙，只得派龙且为大将，周兰为副将，领兵 20 万救齐。龙且带领楚军星夜兼程，很快就与田广在潍水东岸会师，沿岸扎营，绵延几十里。

韩信得知龙且率兵救齐，立即报知汉王，要求调回灌婴、曹参二军，也沿着潍水岸边扎营。韩信召集诸将听令："龙且是楚国名将，依仗武勇而来，只可智取，不可力敌。诸将务必听命。"

众将听令，依计各去准备。

龙且也在进行军事部署，与副将周兰计议说："据我所知，韩信不过一个平常之人。以前甘心受别人胯下之辱，胆量不及中等才能的人。这样的人有什么可怕的！"

周兰说："将军不要这样去看问题。韩信自从攻下三秦以来，所遇之敌，无不望风披靡。即使霸王，也常被他的车战所败。这人足智多谋，狡诈莫测，将军要提防上当，不可大意轻敌。他过去虽然讨饭和受辱，那是因为他知道将来自有大用，不与小人较劲，不能说他无能。"

龙且不以为然地说："韩信虽然一向取胜，只因尚未碰上劲敌。如果碰上智勇双全的人，他还能使用诈谋？"

龙且一副傲慢的神气，差人到汉营下战书。

韩信看完龙且战书，怒气冲天，要斩楚使。诸将力劝，韩信令杖决三十，在楚使脸上刺上"来日决战"字样，驱逐出营。

差人回到楚营，哭告详细情况。龙且动了真怒，马上就要出战。

周兰再三劝阻，勉强过了一宿。

次日两军对阵，韩信、龙且各出阵前。

龙且数落韩信说："你原来是楚国旧臣，如今背主降汉，作威作福，现已占有关中大郡，你贪心不足，胆敢抗拒天兵，快早早下马投降，本将免你一死。"

韩信大笑："你们上门送死，尚且不知，还敢摇唇鼓舌？"

话不投机，双方开战。战不多时，韩信引兵向东南奔去。

龙且笑着说："我知道韩信胆小如鼠！"率兵在后面紧紧追赶。

周兰拍马跟着龙且，望潍水河边而去。到了河边，只见潍水干涸，汉兵淌水而过。

周兰忙拦住龙且说："潍水本是长流大河，如今却干涸无水，定是有人阻断上游流水，我军如果追到河中，必被汉军放水淹溺。将军不可追击。

龙且说："韩信大败，逃命尚且来不及，还有什么诡计？河水本来随着旱涝而多少，如今十二月隆冬天气，正是水涸之时，河中自然无水，这有什么大惊小怪的！"

汉兵纷纷拥进河中。

有人传报："韩信就在前面不远！"

龙且听说，也不多想，指挥人马下河，尽力追赶韩信。

龙且走到中流，只见一只斗大灯球，旁边立着一块木牌："吊灯球斩龙且。"

周兰等将校一齐过来观看。

龙且说："这一定是韩信见我大兵追赶甚急，故意设立此

牌，惑乱军心，阻止我军。”

周兰说：“怎能一时造出此牌？这一定是韩信诱兵之计。此处必有埋伏，故设这灯作为信号，现将灯球砍倒，汉兵不战自乱。”

龙且举刀砍倒灯球，只见两边汉兵齐声呐喊，潍河上游流水汹涌而来，波翻浪滚，疾如奔马，刹那即至。楚兵正在河流中游，尽被大水淹没。龙且听到水声渐近，急忙打马前奔。龙且之马是一匹千里马，一跃就到了岸上。

一声炮响，曹参、夏侯婴引兵杀来。龙且在重围之中左冲右突，哪里能够前进得了半分。慌乱之中，被曹参手起刀落斩于马下。

韩信素知龙且骁勇非常，性急如火，先激怒他，又命汉军在上游用沙袋堵住河水，河中以灯球为记。灯球一落，即去沙袋，放水淹杀楚军。又在岸上埋伏大将精兵，围剿龙且。

齐王田广听到水淹楚军的消息后，心急如焚，忙与侄子田光与田横计议说：“龙且如此骁勇也被韩信杀了！我如今势孤力穷，岂能自保？与其束手待毙，不若乘汉兵尚未包围城地，统领人马进入海岛避难。等待天下太平之时，看看楚汉两家成败，那时再说。目前即使投降，韩信也不会相信。”

齐国君臣商议停当，次日清晨，打开东门，一拥而出。韩信闻知，急派大军追赶。田广等刚行到二十余里，正遇夏侯婴，拦住厮杀，活捉齐王田广和田光，田横不敢恋战，杀开血路，逃往海岛避难而去。

龙且轻敌，中了韩信之计。关键还是韩信的厚黑计谋起了作用。敌人有变化，我方才能有机会，所以要想方设法让敌人发生变化。韩信的应对之谋取得了这样的效果，没有费多大力气，就水淹楚军，占领了最富庶的地区。

◎ 不变可以应万变

以不变应万变，并非是看着变化而无动于衷，而是在静观中抓紧时间，积聚力量，搜集情报，并进行多种准备。有时，

则是为了全局利益，暂且牺牲局部利益。总而言之，如果这条策略运用得当，会发挥意想不到的作用。

刘秀就是这方面的厚黑高手。

刘秀参加绿林起义后，立下了许多战功，引起皇帝刘玄的猜忌，刘玄为了保住自己的位置，还杀死了战功卓著的刘縯，刘縯正是刘秀的兄长。刘秀忍辱负重，才免遭杀身之祸。后来刘秀投往邯郸，因故与统治这里的赵缪王之子刘林结怨。刘林诈称汉成帝之子，自立为王，派人进攻刘秀，并悬赏捉拿。

刘秀把随行的人都召集起来，商量下一步该怎么办。耿弇站起来说："王郎的兵马正从南边开过来，我们迎头往南走，无异于自己寻着去送命。渔阳和上谷驻有上万骑兵，个个能征惯战，把他们调下来，准能消灭邯郸的那群虾兵蟹将！"

尽管耿弇说得风趣幽默又在理，可大家看他还是个小娃娃，靠不住，就赌气地说："我们是南方人，要死也死在向南的方向上，北边人生地不熟的，去那里找谁？"

刘秀生气了，说："耿弇年纪轻，可年轻老成，父亲是上谷太守，我们去北方。"

正在这时，外边却传来一片嘈杂声。门口担任警戒的人进来报告："街上汇集了一大堆人，口口声声喊着要捉拿刘秀，正在向这里靠拢！"

原来，蓟州城里有个叫刘接的人，是汉武帝的第六代孙。他虽为皇家后裔，但贪图王郎重赏，与县令勾结起来，带了一帮人马，要把刘秀押到邯郸请功。

冯异、邓禹、王霸等一下子跳起来，拖着刘秀就往外冲。可城门已经关闭，大街上的人越聚越多，一片声喊着"不要放走了刘秀。"

铫期自告奋勇在前边开路。只见他双手挥舞画戟，一边走一边喊："真正的皇帝就在这里，敢拦挡者斩！"有几个躲得慢了点的，果真被他刺翻在地。王霸握着一柄明晃晃的长枪，双目怒睁作为殿后。冯异、邓禹领着其余的人，手执各式武器，围在刘秀四面，牢牢保护。那些想捉刘秀的人都给唬住

了，远远跟着，谁也不敢贸然靠近。饶期赶跑南门的守军，打开了南城门。众人一溜烟地出了蓟州城，向着南面狂奔。奔跑了大半天，看看后边的确没有人追了，方才停下来喘口气。

刘秀检查了一下部队，幸好没有一个人受伤，但却不见了耿弇。没有耿弇，向北去没人带路，他们只好往南走。

走大路害怕不安全，便专挑没有人烟的小路走。第三天清晨，他们进入了饶阳县。路边上有个破旧的小房子，上边刻着“芜蒌亭”三个大字。刘秀让众人进去休息一会儿。

好几天水米未曾沾牙了，一个个饿得前胸紧贴着后背。刘秀心力交瘁，显得更为疲困，眼前一黑，竟昏死过去。邓禹、王霸赶忙把刘秀抱在怀里。冯异脱下自己身上的坎肩，到附近一家农户换了半碗豆粥，趁着余温喂到刘秀嘴里。刘秀喝完豆粥，身上开始有了些热气，挣扎着睁开了眼睛。大家松了一口气，搀扶着刘秀，摇摇晃晃进了饶阳县城。

饶阳县城中央有个专门负责接待过往富差食宿的传舍。刘秀看大家饿得实在没有办法再继续前进了，便硬着头皮，进了传舍，刘秀为避免被认出，就化装成王郎的使者，让驿丞赶快拿饭菜出来。

传舍中的官吏见他是王郎的使者，便送上食物。热腾腾的饭菜端上了桌，诱人的香味扑鼻而至。王霸、饶期也不用筷子，两只手抓着饭菜猛往口里塞，眼珠子噎得直往上翻。在一旁观察的驿丞犯了疑，邯郸来的官差怎么跟逃难的人一样。便使了个心眼，悄悄溜到外边，擂响驿舍门口的警鼓，一边擂鼓一边喊：‘邯郸将军来了！邯郸将军来了！”

饶期、王霸塞进嘴里的饭也顾不上往下咽，一口吐到地上，抽出刀剑，破门而出。

刘秀也在众人的保护下坐到车上。

他抬头向四周看了看，县城里边人山人海，像这样跑是跑不出去的。转念一想，如果邯郸真的派将军来，自己手下这些疲惫不堪的人是逃不掉的，就又从车上下来，慢慢走进屋中坐下，说：“让邯郸将军出来见我，我要问问给他安排的事情到

底办完了没有。”

过了很久，刘秀才乘车离去。传舍中的官吏见刘秀镇静异常，一时弄不清这些人的真伪，只得把他们放走了。刘秀从饶阳脱险之后，到了信都，在信都太守任光的帮助下，召集了四千人，又先后攻下堂阳、贯县等地，慢慢壮大起来。

刘秀的做法，正是以不变应巨变。他如果仓皇逃走，情况只能更糟，而他镇静自若，不为所变，反而逃过了一次危险，也混上了一口饱饭，更为来日大发展奠定下基础。

◎ 等待敌人发生变乱

武则天在不利环境下的应对策略是静待。静待能让自己少犯错误，同时等着对手发生变故。能做到静观以求变，一要有定力，能坚忍，有那种设下天罗网，自等敌来投的信心；二是够机敏，速决断，对手一有变故，能迅速做出行动。

等待有时也是厚黑谋略，但等待并不是什么也不做。

武则天在废后自立这个回合的斗争中也许是最苦的。因为她手里只有皇上这张牌，而对方是高宗的舅父、势力遍布朝野的长孙无忌集团。当时，为了获得长孙无忌的支持，武则天和皇上秘密遣使赐赠给他金银宝器各一车、绫锦十车，以博取他的欢悦，但是无忌仍无退让之意，武则天就改请母亲出马。杨氏前往无忌府第，屡加祈请，无忌始终不许。暗中的贿赂和多次的疏通均告无效后，武则天似乎无计可施了。

但事请远非如表现出的那么简单。长孙无忌顾命后，专权朋党，滥兴大狱，打击异己，已引人侧目，只是朝臣慑于他的威势不敢有所行动。高宗对舅父的专断也不满，但在朝中还没找到有实力、可信赖的人。武则天既然有皇上这张大牌，就有机会，她不放弃，等待一个时机亮出底牌。不久，朝中突然发生了一宗人事案，顿使事情峰回路转。

出身小姓门第的李义府，在高宗还是太子时，曾为太子门人。高宗继位后，他升迁为中书舍人，相当于皇帝秘书。其人

内心狭忌阴险，笑里藏刀，所以人称为“李猫”。李义府为无忌所厌恶，即将被外放为壁州刺史。敕旨还未送至门下省，就已经被他秘密知道，于是他向同僚王德俭问计。王德俭是已经投靠武则天的卫尉卿许敬宗的外甥。王德俭告诉李义府：“武昭仪甚承恩宠，今上欲立为皇后，之所以犹豫未决者，直恐宰相有异议罢了。”跟着又教他说：“君能建策立之，则可转祸为福，坐取富贵！”那天晚上，轮到值宿的是王德俭，但李义府与他商定，由李义府代他值宿。趁着这个机会，李义府“叩阁上表”，请立武则天为皇后。

这个建议迎合了武则天与皇帝的需要。高宗立刻召见李义府，当面撤销了调动的原议，叫他继续留任中书舍人。随后，武则天又派人秘密慰问他，并提升了他的官职，破格提拔为中书侍郎，参与朝政。

李义府是高宗和武则天投到外朝官僚湖中的第一颗石子，要让废立皇后的消息与影响，随着石子引起的波纹，一波一波地各外扩散。波纹出现的第一圈是由卫尉卿许敬宗、御史大夫崔义玄、中书舍人王德俭、大理正侯善业、大理丞袁公瑜等人所组成。他们赞成废立皇后，秘密成为武则天的心腹，可以说是武则天打江山的第一批功臣。

废立皇后的消息逐渐传播。八月，长安县县令裴行俭听到将立武昭仪的消息，忧心忡忡，和长孙无忌等人私议这件事，被贬到边疆。这是武则天对外朝不服从者的第一次打击，也是向长孙无忌和褚遂良示威。人们从这变化中，得出的结论自然是：权威赫赫的长孙太尉，已敌不过宫廷深处那个小小的昭仪。

废立太子在封建社会相当于一场政治地震，武则天多次自行废立，虽然以强权作为后盾，但也需等待时机，以求发生对自己有利的变化。

太子李贤聪明勤奋，后位五年，深得高宗喜爱。武则天要废掉他就苦苦等待，在李贤身上寻找变机。机会终于让她等到了。太子司仪郎韦承庆上书谏太子不要近声色之事，对武则天来说无异是东宫集团主动给她提供了一条小辫子，是她对付太

子的大好机会。其实声色是典型的贵族活动，但这种习性对皇位继承人而言，通常被视为失检或不良，如今由司谏的宫臣来暴露其事，比由母后揭发来得有力！这就被武则天所乘。李贤的户奴赵道生被捕，他供称，李贤指使他刺杀了明崇俨。明崇俨是武则天信任的术士。这样，李贤被扯进去了。武则天刻意安排成三司会审的大案。法司在东宫还搜出皂甲数百领，于是，谋杀案上升为谋反的政治案。在武则天的威逼下，李贤太子之位被废掉。

武则天时代，在外交方面正由盛转衰，从东到西，高丽、契丹、突厥、吐蕃强敌环绕。特别是吐蕃，力量迅速崛起，到永昌元年（689 年），大唐已多次败于吐蕃之手。证圣二年（696 年）三月，大周军队先在甘肃被吐蕃打败。五月，契丹和东突厥又造反。在危急之际，吐蕃趁火打劫，提出要大周割让安西四镇以换取和平。武则天在困境中不急于答复，先派监丞郭元振入蕃观察交涉。

郭元振此次奉使甚为成功，在交涉中他婉拒请罢四镇戍兵和割让十姓之地两大要求，拖着吐蕃二度派使随他回朝再议。回朝后郭元振建议以羁縻手段拖延吐蕃所请，不可直接拒绝让他们找到开战的借口。他认为最佳的方法莫过于透过外交，要求吐蕃以利益交换，以塞其口，使议和拖延而不完全断绝。他建议向吐蕃说明安西四镇的战略重要性，如果吐蕃无意东进，则应以吐谷浑诸部及青海故地，作为与中国交换西突厥十姓部落的条件。郭元振又据入蕃观察的心得，评估吐蕃除了钦陵主战之外，人民普遍厌战愿和，因此要用离间之策，每年派和亲使前往。钦陵如果经常否决和议，则必会导致上下猜怨，也就难以举国来犯。

他的建议的核心是以拖待变，因为他算准像吐蕃这种游牧侵略的民族，内乱是经常性的，而且就在眼前。到了圣历二年（699 年），果然不出郭元振所料，吐蕃君臣因猜怨而交战，钦陵兵败自杀，党羽 2000 余人也被赞普所诛，子弟率众来降。一场对自己不利的战争就这么又被武则天拖黄了。

■ 成败铁规厚黑秘诀九：见庙烧香

——见什么庙烧什么香能使自身始终在变局中处于主动地位，掌握有利时机，实现最大利益。

厚黑高人都善于在变幻不定的形势下，以变化的眼光去审时度势，并且能迅速适应变化。见什么庙烧什么香能使自身始终在变局中处于主动地位，掌握有利时机，实现最大利益。

◎ 有什么吆喝什么

凡与人交涉，必须将他如何来，我如何应，四面八方都想过，临到交涉时，任他从哪面来，我都可以应付。就像下棋，所谓高手就是能预测对手的招数并能将其招招封死的人。

成吉思汗之所以能成为威震世界的大汗，主要是在不同的

时势中发挥出了自身全部的厚黑才智，他并没有从一开始就给自己制定一个固定的计划，而是根据形势的发展，适当地调适自己。对于英雄人物来说，发挥出自己的能量就是成就。

成吉思汗是天才的军事家、战略家，根据他的坎坷经历中，我们可以看出他确实具有超人的资质。但只有这种内在的资质还不足以使之成为历史上最伟大的人物之一，更重要的是，他的一生经常面临险恶的环境与时势，由于这种外在的压力，使他超人的潜质不断发挥出来，这正是所谓的时势造英雄。成吉思汗最为成功的一点，在于他不论在何种情况下，都能根据实际的需要，有什么吆喝什么，采取恰当有效的厚黑策略。他还能虚心接受别人的意见，经过自己认真的分析，择善而从，并在实际行动中贯彻执行，从而逐步达到自己的厚黑目的。

成吉思汗运用谋略的开端，是利用王罕与其父亲也速该的亲密关系，借之为外援，以谋划恢复父业。在得到王罕的允许之后，又借助王罕答应出师之名，激将札木合也替自己出兵，然后再借用札木合答应出兵的事实，再来激将王罕发兵，用此两个部落的强大兵力，北征蔑儿乞部。从此之后，成吉思汗便纵横驰骋，施展各种谋略，逐步统一蒙古。

成吉思汗利用王罕与扎木合之力，北征蔑儿乞，而夺回妻子孛儿帖之后，以非常远大的眼光和气魄，依附于札木合手下，甘为札木合的部下。此时成吉思汗只想利用札木合恢复孛儿只斤部长的地位，重新掌管他的百姓而已。不料札木合常以他妻子被抢而生子之事加以讥笑侮辱，成吉思汗在知耻近乎勇的情形下，展开倾覆札木合而夺其部众，重建独立地位的谋略。

当时的成吉思汗年仅 25 岁，他能在强大的札木合眼皮底下，干出如此成功的举动，当然令札木合愤恨和嫉妒。成吉思汗恰如其份地利用了父亲也速该过去在蒙古各部落中的威望，号召蒙古业已离散的各个部落，重振独立大业，这是非常得人

心的举措。所以，他能于屈居人下之时，逐渐收聚人心。终于在时机成熟之时，与数十个忠诚干将毅然脱离札木合部，逃回幼年时的故乡，举起独立的大旗，吸引蒙古各部纷纷来归，由此奠定创业的基础。

在众人的推举之下，成吉思汗即大汗位之后，由于担心札木合前来攻击，于是团结部属，上下一心，戮力图强，并组织起自己的宿卫部队，制定严格有效的法令纪律，建成坚强有力的战斗核心，使得自己首先立于不败之地。

成吉思汗建立起蒙古历史上最为严格而有效的战斗组织，对于他日后的成功，极为重要。在这一点上，他表现出超乎常人的远谋大略。靠着这些组织与法令，不仅减少了野心家的觊觎，而且形成了能够有效指挥整个部落的中军，这是他创业的基点。

由此观之，成吉思汗之所以能成为成吉思汗，多是迫于时势而发挥出自身才智所促成。成吉思汗曾被泰赤乌部长俘虏，他以死囚身份，被押赴蒙古各部示众。因为他身份特殊，各部落高层人物对他并无任何隐讳，因而他在被看守当中，实际上已经看遍了各部内部的施政情况及首脑人物的作为，也听到很多关于他们的政治内幕和贵族中的隐私丑闻。等他脱离大难，成家立业，又多次看到克烈部王罕的排场。在他追随札木合一年多的时光中，更深入了解到扎木合为政上的一切得失。因此，在他新即汗位之初，便在内政与外交上采取了一系列的革新措施。

成吉思汗自幼喜欢听老人们讲故事，从这些有关蒙古历史与人物的故事中，学习到辨别善恶是非及判断情势成败的能力。他又生长在艰苦的环境中，能够虚心地接近各种人物，进而了解他们的心理反应，所以成吉思汗的人生经验，远比一般人丰富。他自己开始为政，便立志吸取别人的长处，革除别人的短处和积弊。所以，他能集思广益，听取众人的意见，然后择善而从。看他首先建立内宿卫、外宿卫和散班巡察、物品供

应四种部队在其左右，就可知他非常明了今后的任务是要建立一个庞大的军事帝国，而这四种部队就是他指挥一切的行政首脑部门。那些队长、总队长，都是他的侍卫官，同时也是他的得力参谋，更是随时可以派遣去独挡一面的大将。这样的组织，不仅可以保证他的命令得以有效地执行，而且可以把政治、军事和经济的大权，都集于一人之手。

在其首脑部门之下，还有两种组织，一是组成十三个“古兰”，作为作战部队；一是对生产单位进行分工，如管牧马、管牧牛羊、管对外贸易、管招待宾客、管训练骑射、管围猎、管户口、管技术等，这都是军国体制下的野战军与政治组织。成吉思汗为了自己的部属可以作战，更将部落的百姓分给各个将领。将每十个生活在一起的壮丁组成一个十夫队，让其中的一人担任十夫长，而每十个十夫队组成一个百夫队，任命其中的一个十夫长担任百夫长，再在百夫队的基础上组成千夫队，而千夫长就是将军。各级为长者发展并运用就近可用的资源，来养育、训练、支持和协助他们所指挥的部队，使之保持精力充沛，士气高昂，信心坚定，能以最好的状态参加作战行动。这是一种能够调动各级军官与士兵活力的体制，在蒙古历史上是第一次出现，充分反映了成吉思汗的厚黑战略之谋与组织之谋。

在外交方面，自成吉思汗25岁称汗起，至40岁助金夹击塔塔儿部为止，此15年中，他采取见庙烧香主义，对所有的素有地位和势力的部落首领，一律都予以尊重。如对克烈部长王罕，就尊称为“父王”，依为自己的靠山，按时入贡，史称这是成吉思汗“依附王罕的时代”。成吉思汗对王罕的顺从，真是非常周到，令王罕一直非常相信他，最终也不愿与他为敌。

成吉思汗也承认金国的统治，对金国总是准时进贡，年年进奉良马白驼，这在金国史书中也有记载。成吉思汗对其东方的札木合、北方的泰赤乌部、西方的蔑儿乞部、西方的乃蛮

部、南方的塔塔儿部，都曾想方设法，与之修好，甚至在共同围猎之时，故意驱赶野兽进入他们的围场，以买其好。可见这是成吉思汗忍辱负重的15年，由此换得与邻国和平共存的时间，使自己得以建军蓄力，然后才能逐步实现自己的计划。

◎ 根据需要不断调整自我

善于根据需要调整自我是每个英雄豪杰的共同特点。曾国藩应对的精髓是他能够准确判断时代的大趋势，使自己不落伍，总是站在时代浪潮的顶端。曾国藩，因时而变，切中时代主题，充分验证了“识时务者为俊杰”这句至理名言。

在变幻不定的形势下，要以变化的眼光去审时度势，并且能迅速适应变化。善于求变会使自身始终在社会变局中处于主动地位，掌握有利时机，实现最大利益。

求变的特点是，强调自身的主观能动性，不仅仅是被动应变，往往率先采取行动。无论对于个人还是国家来说，求变是一种极高的应对变局的境界，因为其采取主动，所以往往能变不利为有利，变落后为领先。

未变知变才是真豪杰。

能成大事的人无不善变，曾国藩更是其中的佼佼者。他一生三变，被章太炎称为“善变之人”。他精于明变，洞察天下变化规律，因此有远见卓识，发人所不敢发，为人所不能为，引领时代风潮，独占风光。“变“这个一字，是对他整个一生的最精到的概括。

19世纪中叶的中国是古今从未有过的一大变局。当时清朝面临着重重困难，内有席卷大半个中国的太平天国、捻军起义；外有连接发生的外国侵略战争，而清朝经过200多年的发展，也已由盛而衰，走向末路。在此非常之际，曾国藩应运而生，创湘军、办洋务、兴西学，无一不是开风气之先，创古今之未见，因此能拯救危局，建功立业，被誉为“中兴元勋”。

通观其一生行事，善于变化是显著特点，也是他得以应对此变局的重要前提。明变是曾国藩变的基础，是求变应变之本。基于对变化深刻的洞察力，才能够把握时代的主体趋势和具体变化中的规律，能未变知变，具有远见卓识。正因为不断随时变化，使得曾国藩由一个传统的儒家知识分子转变为治繁理乱、再造盛世的豪杰，实现了由“内圣”而“外王”，由“修身”到“平天下”的重大跨跃。

曾国藩洞察大势，在事关国家、个人命运的大事上，具有远见卓识，未变知变，这是成大事者必备的素质。曾国藩的好友欧阳兆熊认为，曾国藩的思想一生三变：早年在京城时信奉儒家，治理湘军、镇压太平天国时采用法家，晚年功成名就后转向了道家。可以说，这三次变化，都是曾国藩未变知变，及时调整人生策略的表现。

对一般人而言，他们更注重的是维护眼前的利益，保持目前状态，一旦发生变化，要么措手不及，一败涂地，要么仓促应变，根基不稳。只有高明之人，才能在其中巧妙应对，化险为夷。而对于想成就大事者来说，他们绝不是甘于被动，被外界力量牵着鼻子走的人，他们不仅有处变不惊的胆气，有随机应变的智慧，更重要的是，他们更善于高瞻远瞩，主动求变，掌握先机。

从历史上看，几乎可以说，任何一个成就大事业的成功者，无论军事家，还是政治家，都是善于求变的高明之士。对这一点，曾国藩有深刻体会，所以，他才用总结性的口吻说：适时则贵，失时则损。

“适时求变”，对“求变”做了一个最有意思的限定，即“适时”。所谓“适时”，就是根据适当的形势需要，做出适当的判断，采取正确的措施。只有这种“求变”，才能取得成功，否则胡乱求变，不仅难以成就大事，反而会导致身家之败、性命之忧。这样，“适时求变”就成了古今成大事者与其他人相区别的最重要的特征之一。求变首先必须明变，熟悉变

化的规律，具有高瞻远瞩的目光，知道什么时候应当变化。其次，应当抓紧时机，选择正确的变化途径。

古人说“大丈夫相时而动”、“识时务者为俊杰”，都是强调英雄人物不同寻常的“求变”之能。

曾国藩最推崇曹操，之所以如此说，是因为他把曹操作为自己一生追求的楷模。据说，有一次曾国藩问亲信们他可与哪位古人相比，有人说是诸葛孔明，有人说是范仲淹，但曾国藩却一笑道：“我一生学曹孟德而未得耳。”

曹操的确与曾国藩有很大的相似之处。两人都生逢乱世起家，都以平定叛乱发迹，曹操平定黄巾、董卓而组织起自己的武装，所用之人也多在家乡附近，他的谋臣武将中，大多是颍州、汝南人士，形成了一个势力强大的地域集团。曾国藩则为平定太平天国而兴办团练编练湘军，所用人才也多为两湖之人，为近代军阀之祖。两人都有好杀之名，曾国藩以重典治乱世，动辄杀人，平太平天国、剿捻军、办教案，无不用“杀”字，因而留下“曾剃头”之恶名。曹操残忍好杀，更令人发指，孔融、杨修等名士都为其所杀，就连一代名医华佗也难逃其毒手。两人都擅权术，自不待言。在适时应变这一点上，二人也有同工之妙。曹操未敢称帝，据有的专家研究，不是不想，而是时机不成熟，不敢称帝。曾国藩同样不敢，除了忠心之外，更重要的原因，是他清楚时机尚不成熟。

其实，曾国藩对清王朝覆亡早已料到，他曾与心腹赵烈文说，清朝还能持续不超过五十年，并总结出“天道五十年一变”的规律，就是承认大清的“铁桶”江山也终有一天会垮掉。但就这五十年之差，也是不能忽视的。倘若曾国藩一时心血来潮，自己当起皇帝来，就会成为三国时的袁术，结果必然是为千夫所指，成为所有矛盾的中心，太平军、捻军、清军，无不倾全力相攻。曾国藩再厉害，也难免败亡的命运。所以，曾国藩求变的前题是，对时代要有一个清醒的认识，采取正确的措施，方能立于不败之地。这就是“适时”求变的真正含

义。

曾国藩最大的超人之处就在于他不断改变自我，根据形势趋向而更改人生取向，因此每一变都跃上一个新台阶，最后终于跃居时代潮头之上，成为最幸运、最成功的弄潮儿。这正是曾国藩适时求变，奠定了他非凡事业的基础。

如何求变，曾国藩也有过深人的分析。曾国藩曾在给其子曾纪泽的信中说：

“人之气质，由于天生，本难改变，惟读书则可变化气质。古之精相法者，并言读书可以变换骨相。欲求变之法，总须先立坚卓之志。即以余生平言之，三十岁前最好吃烟，片刻不离，自道光壬寅十一月二十一日立志戒烟，至今不再吃。四十六岁以前做事无恒，近五年深以为戒，现在大小事均尚有恒。即此二端，可见无事不可变也。尔于‘厚重’二字，须立志变改。古称金丹换骨，余谓立志即丹也。”

首先提出了以读书求变的方法。他说，人的本性本来是天生就形成的，通过其他方法很难改变，只有读书才能改变它。倘若说本性是一个人最核心的灵魂部分，通过读书都可以改变，还有什么不能改变呢？

从曾国藩自己的求变历程来看，他也是通过读书来改变自我的。开始时，他以程朱理学为依归，在唐鉴的指导下精读《朱子全书》，后来编练湘军，围剿太平军，他读的是申不害、韩非等法家的书，改行刑名之学，实现他为官生涯中的第二次求变。因屡遭挫折，他借回乡守丧之机，精研《道德经》、《庄子》等书，开始笃行黄老之道，开始了第三次求变，使他最终成为一个在宦海中优游自如的高手。曾国藩一生从来没有停止过读书，他读书不是为了消磨时光，也不仅仅是为了做学问，他要的是不断从书籍中汲取新的营养和智慧，增强求变的素质。

曾国藩是我国近代史上较早倡导西学、推行洋务的官员。尽管鸦片战争后，魏源就提出了“师夷长技以制夷”的口号，

但真正落到实处、付诸实践的，是从曾国藩开始的。

为什么曾国藩会有如此先进的眼光，主要是他懂得从读书中求变的道理。在他的幕府中，网罗了一大批当时最先进的知识分子，他们代表了当时最新的观念，大大充实了曾国藩的幕府，同时也使他得以全面了解时代形势发展趋势，做出正确的决策。

许多人把读书看作是读书人的事，而且把读书人视为不懂世事的迂腐之人，这其实是一种严重的偏见。的确，读死书、死读书的大有人在，食古不化、食洋不化的例子更是比比皆是，这样的人都不懂得读书求变的真正意义，所以才把读书当作一种脱离世俗的事情。实际上，自古至今，没有一本书是与人类社会无关的，每一本书都是通过不同的形式对人生、社会的理解和表现，都算得上一种智慧。善于读书的人，就能汲取出其中精华，自动地剔除其糟粕，使之成为自己进步的积淀。人类文明的积累，很大程度上，正是通过书籍这种形式进行的。

从另外一个意义上说，书籍代表着知识，而知识是社会进步的动力，也是一个人各方面能力的源泉。为何古人信奉“学而优则仕”？因为他们认为，读书读得好，学问做得好，其素质必然要高，能力必然要强，只有这样的人，才能游刃有余地处理危机，转败为胜，而这样的人，才有资格当官。

◎ 变化中要能经得起挫折

蹦极运动非常刺激，把人从高高的平台上抛下万丈深渊，那瞬间的感觉不知是啥滋味，很多人不敢体会。其实，大胆的寻刺激者心里亮堂着哩，脚腕上系着粗粗的安全带不会摔死的。如果没有那根安全带，谁敢拿生命开玩笑。可是在人生旅途上，谁敢保证不会冷不丁玩一把蹦极，不过是被推上去的，而且没有系安全带，那时候你想一定完了，可是有人奇迹般地

弹上来了。你相信吗？艾柯卡创造了这一奇迹。

艾柯卡是美国家喻户晓的人物，他的自传是当今全球非小说类书籍中最畅销的书，而他的一生则具有史诗般的传奇色彩。

世上没有哪位企业家像艾柯卡那样命运多舛，大起大落，几经沉浮。每当遇到挫折时，他都能坦然承受，正是凭着对挫折的耐受力和见庙烧香的厚黑本事，他最终屹立在命运了潮头。

他从一个默默无闻的推销员扶摇直上，为福特公司实现了每年盈利18亿美元的目标，登上美国福特汽车公司总经理的宝座。正当人生光芒四射时，他却莫名其妙地被老板炒了鱿鱼，从权力之巅被推落谷底；这时，他和常人一样痛苦不堪，满腔的屈辱、愤慨、沮丧，几近疯狂。但是，他没有垮掉。在行将退休的年龄而受命于危难之际，接过濒临破产的克莱斯勒汽车公司这个破烂摊子，经过几年拼打，使其起死回生，使之成为全美第三大汽车公司，并赢得了比60年利润的总和还要多的年利润。他那锲而不舍、转败为胜的奋斗精神使人们为之倾倒。一时间，他成为美国人心目中的民族英雄。记述他传奇经历的自传，以空前的速度风靡美国，风靡全世界。艾柯卡成了全世界闻名的超级企业家。

艾柯卡的父亲是由意大利移民到美国的，正因为是移民的後裔，艾柯卡从小就有一种不愿受歧视的奋发图强性格。

1948年8月，二十岁的艾柯卡当上福特汽车公司的见习工程师，可是他认为自己比较适合市场行销的工作，就毛遂自荐要做业务推销员。刚开始的时候，他的的销售成绩并不理想，在推销员中居于末位。后来，艾柯卡提出分期付款方式，虽然这并不是艾柯卡首创的促销方式，但因为他的灵活运用和宣传，仅仅在三个月的时间内，销售成绩就一路攀升为第一名，也受到了公司副总经理麦克纳马拉（后任美国防部长）的赏识，被升任为福特总公司销售部主任。

〔第二篇〕

艾柯卡在销售方面获得成功之后，却又回头干他的老本行——技术设计。他经过苦心的研究与努力，设计出野马牌汽车。这种车造型新颖、华美富丽，同时又保留老福特汽车的一些特点。野马牌汽车推出之后，在很短的时间内，就打破了福特公司历年来的销售纪录，同时野马也成为受人广泛欢迎的名称——例如野马帽、野马俱乐部，甚至还有野马面包。因此，艾柯卡凭着这股奋发图强的工作热情，当上了福特公司的总经理。

成功有时也会带来厄运。福特公司的大老板亨利因为忌妒艾柯卡的成功，突然决定开除这位锋芒毕露的总经理。一时之间，艾柯卡突然从事业的巅峰跌入绝望的深渊，这几乎让他失去生活的信心和勇气。他在福特公司已经工作三十二年，本来可以靠着自己为公司创造的业绩，而高枕无忧地安享自己的晚年，没想到却硬是被解雇了，而这时艾柯卡已经五十四岁了。

艾柯卡并没有因此被击垮，他反而为自己选择了一项更艰巨的任务——应聘到濒临破产的克莱斯勒汽车公司担任总经理！这项决定几乎可以比喻为：一匹老马把负载沉重的破车套在脖子上往山坡上攀登，其艰辛的程度可想而知。

这位曾在第二大汽车公司当了八年总经理的强者，凭他顽强的毅力、果断的决心以及宏大的气魄，进行了一种奋发图强的工作。他对公司内部进行了大规模的调整、改革，并且用百折不挠的精神说服国会议员，赢得了巨额的贷款。

这一时期是使他成为传奇式人物的重要阶段，也是他一生中最艰难的日子，因为如果他不能重振克莱斯勒汽车公司，那么连他在福特公司所创出来的成绩，都将被人鄙弃。

艾柯卡继续像设计像野马一样，可以成为汽车新宠儿的车型，在他的努力之下，小型车终于获得空前的成功。这种小型车不仅乘坐舒适、驾驶方便，体积小、节约能源，而且外型优美，使汽车喜爱者为之疯狂。

小型车的推出，标志著艾柯卡登上人生旅途的另一个高

峰。1983 年 8 月 15 日，艾柯卡把一张面额高达 8 亿多美元的支票交给银行，至此克莱斯勒汽车公司还清了所有的债务，这时距离福特开除他的时候，刚好满五年。

艾柯卡的成功，使克莱斯勒一举成为仅次于通用、福特之后的美国第三大汽车公司。第二年，艾柯卡为克莱斯勒公司创下了盈利 24 亿美元的纪录，而这个数字还高于该公司历年盈利数字的总和。

人必须在奋发的过程中才能发现并发挥自己的潜力。也就是说每个人内在的潜能都是无穷的，如果总是按照惯性的生活方式度过一生，就把可能发挥出来的能力都掩盖掉了。用新的任务、考验去激发内在的潜能，你就会发现原来自己具有从未被发掘的能力。

从另一个角度来说，人就像一颗星星一样，在无垠的宇宙中也不过是那么一小点儿。因此，每个人都要不断激发自己的能力，通过奋发努力，战胜一个又一个难关就会感觉到自己是一个永不停息的奋斗者。

人生之路不可能永远是笔直的。一个人在物质方面或精神方面的愿望，常常会因为这样或那样的原因，而受到阻碍或中断的状况，就是通常所说的“挫折”。面对挫折，任何人都会引起一定的心理和态度上的反应。有的人情绪稳定、沉着应对，有的人紧张不安、束手无策；有的人百折不挠、越挫越勇，有的人心灰意冷、一蹶不振；有的人事过境迁、逐渐淡忘，有的人耿耿于怀、念念不忘。

要能够正确地认识挫折，并不是一件容易的事情。当自己处在旁观者的地位，看到别人遭遇挫折时，或许有时还能做出一些较为正确的分析，而当挫折降临到自己的头上时，要能做出正确而清醒的认识则就很不容易了。在挫折情境中许多不理智的反应，不正确的行动，都是与缺乏对挫折的正确认识有关的。因此，我们就应当有正确的挫折观。

可以说，挫折也是生活中的组成部分，每一个人都会遇

到。不是遇到这种不幸，就是遇到那种厄运；不是遇到大坎坷，就是遇到小麻烦。虽然我们不欢迎挫折，不喜欢挫折，但又总是躲避不开它。从某种意义上说，生活就是喜、怒、哀、乐的总和。有喜有乐，自然就会有怒有哀。自然间、社会间的万事万物，无一不是在曲折中前进，螺旋式上升的。一切顺利、直线发展的事情几乎是没有的。所谓“一帆风顺”、“万事如意”，往往只是人们的良好希冀而已；“天有不测风云，人有旦夕祸福”，倒是司空见惯的。纵观古今，许多著名的科学家、文学家和政治家大都是在逆境中坎坷中磨砺过来的，人类创造文明与进步的事业，无不经过挫折与失败。

有人专门研究过国外 293 个著名文艺家的传记，发现有 127 人在生活中遭遇过重大的挫折。

挫折是客观存在的，关键在于我们怎样认识它和对待它。如果对挫折没有正确的认识，缺乏应有的心理准备，遇到挫折就会惊惶失措，痛苦绝望；如果有了正确的挫折观，做好了充分的心理准备，认识了挫折是人生中不可避免的一部分，并且敢于正视面临的挫折，不灰心、不低头、不后退，坚韧不拔，敢于向挫折挑战，就能把挫折当作进步的阶石、成功的起点，从而不断取得进步。

■ 成败铁规厚黑秘诀十：激励士气

——在失败的时候，有人愿意为你卖命，你才能有翻牌的可能。你必须用自己的厚黑之心，重新点燃卖命人的欲望之火和希望之光，让他们看到盼头。

在失败的时候，有人愿意为你卖命，你才能有翻牌的可能。你必须用自己的厚黑之心，重新点燃卖命人的欲望之火和希望之光，让他们看到盼头。

◎ 点燃心中的希望之火

军心和士气，历来为兵家所重视，它是一支部队或一名军人精神力量的标志，是战斗力的重要组成部分。对于遭到失败或挫折的军队来说，军心和士气尤为重要。如若这支军队败不气馁，仍具有稳定的军心、高昂的士气，这也就是说其在精神

上并未被对手所打垮，那么，其反败为胜就有了精神方面的基础。倘使经过重新聚积力量，调整战法或乘敌之隙，反败为胜就很可能成为现实。

身经百战的将领们深深懂得军心和士气对作战行动的影响。除政治信念、思想觉悟等长期影响因素外，战场上瞬息万变的环境和态势都会对军心和士气产生消极或积极的影响。比如作战形势对己有利，胜利消息不断传来、友邻增援、亲人慰问等都会激励军心，鼓舞斗志，部队会越战越勇。相反，作战失利、伤亡严重、势态严酷、孤军奋战等，则容易使军队士气低落，军心不稳，直接对作战产生消极影响。

遭受挫折和失败的军队，客观地讲，将士们心中都会怀有这样那样的不满情绪：或是因上级指挥不当对上不满，或是自己战法不妥愧对上级，或是因与友邻协同失调而埋怨对方，或是由于敌人过于强大而畏惧胆怯，或是因下级行动不力而苛求责备……应该说，消除这些不良情绪的影响，是激励军心、提高士气的当务之急。很难想象，带着这些不良情绪去作战的部队能够完成尔后的任务或是反败为胜。这也就向败军之将们提出了某种意义上比作战本身更重要的问题：怎样激励军心？怎样才能让这些人为你卖命？

公元 1053 年，发生了宋朝与侬智高之间的战争。

侬智高，是北宋广源州壮族首领，庆历元年（1041 年）建大历国，后又袭占安德州建南天国，随之上书宋朝廷求封为节度使，没有得以满足。1052 年 5 月，侬智高率众反宋。侬军沿左江攻破横、贵、龚、藤、梧、封、康、端八州，并多次在贺州等地打败宋军。九月，又攻破宾州并再克邕州。一时间，打得宋军不可招架，纷纷弃城而逃。

面对侬智高反叛朝廷一时得势，宋朝统治者岂能善罢甘休，仁宗赵祯命枢密副使狄青为宣抚使，率军南下平息叛乱。1053 年正月，狄青率大军开始南征。狄青所指挥的部队部是岭南驻军，由于前时侬智高军气焰嚣张，连克宋军九座城池，

对侬军作战自然心有余悸。

狄青对此了如指掌，他打仗一向注重激励军中士卒。他本是由皇帝卫士逐级提拔起来的战将，身经百战所向披靡，深得范仲淹的赏识，后官至马军副都指挥使，仁宗念其功高，特意让其敷药以除去面涅（士卒面部刺的符号），狄青则留其面涅作为激励军士的范例，向士卒表明朝廷是不论门第的，只论功升擢，士卒只要战功卓著，完全可以大有作为。这次，担此大任，大部分军校还没有从以前失败的情绪中解脱出来，自然对胜利就缺乏信心了。

狄青不愧是带兵打仗的行家里手，他自有激励军心士气的灵丹妙药。当他率大军行至桂林以南时，一座神庙出现在眼前。据百姓传说，这座庙供奉的神特别灵验，既然如此，何不用之祷告一番，狄青下令部队在庙前停止前进，亲率众将入庙祈祷，以求神灵保佑能在平叛作战中取胜。只听他说道："此次出兵，胜负无以证明，如果能够大获全胜，我撒出的钱全是钱面朝上。"说完就要把手中的一小袋钱币抛撒出去。众将见状，不由得面呈难色，这样祈祷神灵保吉未免太冒险了，别说那么多钱币，就是一枚钱币也只能保证有 50% 的把握，这一撒出去，钱面全朝上的把握实在是太小了，这样做，很难如愿以偿，反而会长他人的威风，灭自己的志气。

众将念及此举非同小可，一齐劝阻狄青。狄青根本不听劝阻，他似乎信心十足，挥手把百枚铜钱抛撒出去。铜钱从空中落下来，挣扎几下躺在地上。众人瞪大眼睛去寻找结果。奇迹果然发生了，地上的铜钱清一色的钱面向上，真是"神灵"有眼，诚心让宋军得胜。众将不禁转忧为喜，齐声称快。此事在军中传开，上下齐声欢呼，士气大振。狄青听说军心大振，异常兴奋，急令随从用大钉将铜钱钉于原地，声称："等到凯旋之日，我等再来取钱谢神！"

狄青乘军心大振、士气旺盛之时，一举突破昆仑关，收复邕州，平定南疆，把侬智高赶往大理。

后来狄青命人拔出铁钉，众将争先恐后观赏这神力无比的钱币，这时方才知道其奥妙所在。原来狄青抛的是两面都一样的钱币，这样，不论怎样抛，结果都是一样的币面。狄青就是借助这“神币”的威力，坚定了“神灵保佑，我军必胜”的信念，鼓舞了将士们的士气，使宋军反败为胜，他本人也因平叛有功，被晋升为枢密使。

“国家兴亡，匹夫有责。”国家是民族凝聚力的象征，是民族生存和发展的标志。国家在全体国民中有着神圣而不可侵犯的尊严。有爱国心的公民大都能把国家利益置于同自己生活息息相关的家庭利益之上。

人们都知道花木兰从军的故事，并深深地为这位女英雄所折服。然而知道贞德这一西方的女中豪杰者，恐怕就不多了。正是这位被尊称为“奥尔良英雄”、“圣女”的女子，在大半个法国落入英国之手的危难时刻，高举“圣母玛丽亚”的旗帜，唤起了法国军民的斗志，扭转了败局。

话还得从1337－1453年的英法“百年战争”说起。

1337年11月，英、法两国爆发了为争夺英王在法国的领地和富庶的佛兰德尔的战争。战争一开始，英军以装备精良的步兵为主并配以骑兵大举进攻法国。1340年，法国舰队被英国海军击溃。1346年，克勒西之役，法军损失骑兵1500余人。1356年，法军在法国西部普瓦提埃为英王爱德华长子“黑太子”率领的英军大败，法王约翰二世等被俘。

在战争的第一阶段，法军节节败退，以1360年5月签署布列塔尼和约面暂告一段落。

1369年至1396年，法国由于加强了政治、经济、军事方面的实力，遂又发起战争，并几乎收复全部失地。两国即行停战20年。不料，这时法国发生内讧，以勃艮第公爵为首的法国北部封建主集团，勾结英王亨利五世，引英军6万人在诺曼底登陆，占领了包括巴黎在内的法国北部地区。1428年10月，英军又包围了通往法国南方的重镇奥尔良，法兰西的命运

危在旦夕。

王公贵族们惊恐万分，惊慌失措之中竟无一人敢领兵往救奥城。这时，只见一英俊男子，带领一批百姓求见查理王子，要求调拨给他一支骑兵部队以解奥城之围。在万般无奈的情况下，查理命他为战争总指挥。其实，这一少男不是别人，正是女扮男装、决心拯救祖国的农村姑娘贞德。贞德深知，此时的法兰西国土沦丧，上层统治者缺乏信心，民心士气低落，要解救奥尔良，收复法兰西，必须先把民心士气提起来。为此，她让人制做了一面大旗，上面绣着“圣母玛丽亚”几个大字，号召人民响应“圣母”的号召起来反抗英国的侵略，鼓舞将士为“圣母”而战。在这面旗帜下，包括许多法国贵族和元帅的数千人大军由贞德统辖驰往奥尔良。

奥尔良地处法国南北邻接处，是由北向南的必经之地、因面是法国最为坚固的城堡之一。它东、西、北三面均有城墙和护城河为屏障，面对卢瓦尔河，南郊有奥古斯丁修道院，西南郊有双塔式砖质建筑的陶里斯监狱及一座要塞。英军已围困该城数月，守城军民奋力抵抗，虽缺粮挨饿，但仍凭坚固守，以待援军。

1429 年 4 月 29 日，贞德身披铠甲，下跨白色战马，手执神旗，率军直指围城英军。守城军民倍受鼓舞军心大振，杀出城门，接应贞德军入城。至 5 月 6 日，贞德依托坚城，指挥军队接连收复奥城周围的几座英军据点。法国军民欢欣鼓舞。5 月 7 日，贞德开始率军攻打英军的最后的一座据点——陶里斯。上午 7 时，随着明亮的冲锋号声，法军炮兵万炮齐轰陶里斯，贞德也执神旗率军攻击。深沟挡住了法军的去路，他们就利用云梯越过，英军则射箭阻止法军前进。冲击中，贞德身先士卒，不料却放射中一箭，伤势严重。攻击未胜，主帅受伤。

这时，法军将领大都建议撤兵，贞德则不顾箭伤，以上帝名义命令部队继续进攻。这时另一支法军从北面赶来。英军恐遭南北夹击被歼的厄运，企图从吊桥夺路而逃，吊桥由于承担

不了过大的压力而断裂，英军许多官兵落入水中溺死。战至5月8日，英军被迫烧毁营地，丢弃装备狼狈逃离奥城。贞德指挥的奥尔良之战终以法军的大胜而告终。这一战，从根本上扭转了法国的败局，唤起和坚定了全体法国民众奋起驱逐英国侵略军的决心和勇气，开始了收复失地的新的里程。虽然贞德在后来被叛徒出卖死于火刑，但她的形象却激励着法国人民的爱国热情和斗志。

至1436年，巴黎收复。1453年，法国收复除加来港以外的全部失地。百年战争以法国的胜利而告终。

◎ 做几件得人心的事儿

得人心者得天下，得人心者也必然能反败为胜。行厚黑者有时要干几件得人心的事儿才能得到支持，从而达到自己的最终目的，这就是厚黑大智慧。

明正统十四年（公元1449年）7月，蒙古族瓦剌部首领也先率兵分四路大举进犯明边境。明军在猫儿庄、四河口接连被瓦剌军打败，永宁也被瓦剌军攻破，边境连连告急。

英宗宠臣、权顿朝野的宦官王振为保其家乡蔚州的万贯家财，并乘机炫耀权势，挟持英宗率50万大军出征迎击。八月初，明军抵大同，得知阳河口惨败之讯后，急令撤军。开始，王振为使皇帝能“临幸”家门，决定走经由紫荆关回北京的距离较远的南路，客观上，这也是一条比较安全的退路。中途，王振私心发作，恐大军过蔚州毁坏其庄田里的庄稼，又改令定经宣府回京的北路近道。50万大军不得不又折向北。当行至土木堡时，为瓦剌军四面合围。也先诈称议和并佯退军队，明军急不可待移营就水。也先军乘明军混乱之际大力冲杀。明军不敌，英宗被俘，50万大军全军覆没，王振被明将樊忠斩杀。这即是有名的“土木之变”。

皇帝被俘，军队主力被歼，明朝举国群龙无首，朝廷一片

惊慌。京师守军不过 10 万人，明王朝陷入了严重危机，更有迁都南逃的主张。也先这时也挟英宗以皇帝名义令各镇守将领开城出降。士气低落、民心不稳。

身为兵部左侍郎的于谦痛心不已，他驳斥逃跑主张，力劝英宗之弟朱祁钰即皇帝位以振民心，粉碎也先挟英宗以令诸侯的诡计。

9 月，朱祁钰奉皇太后诏命即皇帝位。于谦升任兵部尚书。

鉴于奸臣王振长期擅权欺压百姓，于谦在加强防务部署的同时，严惩王振的余党，并撤换了一批不称职的官吏。京城的防御得到了加强，京城秩序井然，军民团结，士气大振。

10 月，瓦剌军挟英宗大举进犯北京，京师军民意气风发，决心誓死保卫都城。11 日，也先率军兵临北京城下。他打出送还英宗的牌子，企图诱骗京师守将于谦、石亨前往谈判，以便扣留。刚主朝政的朱祁钰不知所措，使人问于谦。于谦坚定地回答："今日只知有军旅，他非所敢闻。"从而决心抗战到底。

13 日，瓦剌军开始进攻。明朝方面有援军到达军心再振。于谦把 22 万守军分列于九门之外，利用外围及各门屡败瓦剌军的进攻。居民也积极协助明军作战，危急时刻，百姓"升屋呼号，投砖击寇，哗声动天。"瓦剌军先攻德胜门，遭明军伏击，大败于城下；转攻其他城门，也遭失败。这时，各路"勤王'明军陆续赶来。瓦剌军后路被断，也先在连战皆败的情况下，拥着英宗匆匆撤围西逃。于谦指挥明军乘胜追击，大败瓦剌军。

明朝北京保卫战，由于广大军民同仇敌汽、团结一心以及于谦的正确指挥，终于取得了胜利，从面扭转了明朝北部边防的不利形势，使明朝统治者转危为安，这其中于谦的立新帝、惩奸臣、振民心、励士气等措施发挥了巨大作用。

在军心要素之中，人们往往只注意众多的士兵的士气高

低，殊不知还有一种常为人们忽视的，且对众多军心士气有重要影响的统帅的信念。可以说，这是一种巨大的军心激励力量，它的开发成功与否直接关系到全军将士精神状态的好坏，并对作战行动产生直接影响。

对于统帅的这种潜力，除依靠统帅本人的自行发掘以外，还得靠外力巧妙地开发。在历史上确实有一些“头脑僵化”的统治者，被一时的危难吓破了胆，一见刀枪舰炮，就赶紧派钦差大臣议和，结果是落得个国破家亡，同侵略者签订一系列丧权辱国的不平等条约。

◎ 自己也要有积极的心态

“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”士兵和属下的士气固然重要，但上司和将帅的士气更为重要。如果在失败的困境中，领头羊先丧失了反败为胜的信心，没有一个积极的心态，那么一切都将不可能。

有这样一个故事：说是有欧洲的两个推销员到非洲去推销皮鞋。因为天气炎热非洲人一直都是赤着脚。第一个推销员看到非洲人这个样子，马上失望起来，他想：“这些人都赤着脚，如何会要我的鞋呢?”于是他不再努力。而另一位推销员看到非洲人都赤着脚，则不禁惊喜万分，在他看来：“这些人都没有鞋穿，这皮鞋市场就大了。”于是想尽一切办法，引导非洲人购买皮鞋，最后他竟然是满载而归。

这个世界上，人们都在时时刻刻盼望着实现自我的人身价值，人们都在企盼着发财致富，终日企盼着事业的成功。而成功的征途有如攀登一座金字塔，最后能登山上成功的金字塔顶的人凤毛麟角，而处在半途以及塔底的人肯定是多数。站在了成功巅峰的人活得充实、自信、洒脱，失败而平庸的人则过得空虚、艰难。

尽管成功的机会而前人人平等，可为什么会是这样的结果

呢?

有许多人包括研究成功的专家先后对此现象进行过探讨，加之杰出成功者的自我总结，得出了令人十分惊讶的：成功的人和不成功的人的心态，尤其是他们在关键时刻的心态的差异，决定其各自的命运与事情的结果。

实际上，在我们的日常生活中，失败而平庸的人占多数的主要原因就是心态有问题。一碰到困难，他们往往挑选最容易的方式，甚至从原来的地方倒退。总是说：我不行了，我还是退却吧。结果让自己陷人失败的深渊。

成功人士与失败人士的不同就在于成功人士有积极的心态，而失败人士则习惯于用消极的心态去面对人生。

成功的人大都以积极的心态支配自己的人生，他们始终以积极的思考、乐观的精神和辉煌的经验来支配和控制自己的人生；失败的则往往是被过去的各种失败和疑虑引导支配，他们空虚委琐、悲观失望、消极颓废，所以最终走向了失败。

以积极心态支配自己人生的人，往往有积极奋发、乐观进取心态，他们能积极乐观地正确处理人生遇到的各种困难、矛盾和问题。以消极心态支配自己人生的人，心态悲观、消极、颓废，他们不愿也不敢积极地解决人生所面对的各种问题、矛盾和困难。

有的人总喜欢说，他们现在的境况是其他人造成的，环境决定了他们的人生位置。这些人常说他们的想法无法改变。但实际上，他们的境况根本不是周围环境造成的。归根结底，怎样看待人生，由你自己决定。

然而成功的要素其实掌握在你自己的手中。你究竟能飞多高，并非完全由你的某些其他的因素，而是由你自己的心态所决定的。

回味一下自己的经历，不难发现几个简单的一般情况：你如何对待生活，生活就如何对待你；你怎样对待别人，别人就怎样对待你；你在一项任务刚开始时的心态，就决定了你最后

将有多大的成功，这是最关键的因素；在所有重要组织中，你的地位越高，你就越能找到最佳心态。

当然，任何一种单一的方法都不能保证你凡事心想事成，只有当积极的心态和其它的成功要素相互之间紧密结合后，才能让你达到成功的彼岸；反之，坚持消极态度的人则一定会失败。

有谁见过整天牢骚满腹、委靡不振、消极颓废的人能够取得不断的成功的？就算碰运气能取得暂时的成功，其成功也只能是昙花一现，转瞬即逝。

其实，我们每个人都有着“积极的心态”和“消极的心态”的两面性。它具有两种惊人的力量：积极心态使人登峰造极，一览众山小；而消极心态使人终身陷在谷底，就算爬到巅峰，也会被它拖下来。这两种巨大的力量不但能吸引财富、成功、快乐和健康，而且能排斥这些东西，夺走生活中的一切。

那么，心态是怎样影响人的呢？它是借助行动来体现，同时又得到加强的。

比如，你有一个信念，就是你能够很好地完成自己承担的工作，这时你会觉得在工作中很有信心，你总是这样想，并在实践中想方设法去做好工作，信心就会更强。这就是你的行动加深了你的心态。

又比如，你欣赏一个人，你喜欢他，你就会主动与他沟通交往。接着，你就会继续发现这个人的优点，从而更喜欢他。这是情绪和行为相应的一种反应。

同样，对你自己也一样。你很喜欢自己，或者你压根儿就不喜欢自己，其情形也会是相同的。

当一种心态存在以后，你的行为就会加深这种心态。

当你自认为自己有能力的时候，你就会觉得各方面只要经过自己努力就不会失败。

1910 年，17 岁的松下幸之助进了大胶电灯股份有限公司，当了一名安装室内电线的练习工。

第一次世界大战，欧洲成为战场，物资奇缺，日本的产品就成了抢手货，不管什么，都能卖得出去。这就大大地刺激了日本工业的迅速发展，国内工商企业像雨后春笋般地生长起来。

幸之助也毅然辞职开办企业。他的两位老同事森田延次郎和林伊三郎是他的支持者，加上他的妻子和内弟井植岁男，一共只有5个人，就这样办起了工厂，生产设想中的改良电灯灯头。

一开始产品无人问津，出师不利，两位伙伴都自谋生路去了，幸之助夫妇和内弟3个人仍苦苦地支撑着。从1917年4月13日起到1918年8月4日，幸之助共十几次将他夫人的衣服、首饰等物送进当铺抵押借钱。

然而，就在他几乎绝望之际，曾经是合作者之一的森田延次郎给他带来了一个好消息：有一家北川电器器具制造厂对他的产品感兴趣，看过样品之后，要订购1000只电扇底座。

夫妇俩和年幼的内弟一起投入紧张的生产，大约10天工夫，完成了全部订货，不久，幸之助收到货款160元，扣除成本，获毛利80日元，基本收回了当初开业时的投资。

第二年年初，又接到2000个底座的订单。幸之助意识到必须扩大规模，小小的家庭作坊已经显得地方太小了，于是决定搬迁到大开町，租赁了一座新建的两层楼房，楼上住家，楼下当工厂，从此，松下电器股份有限公司的前身—“松下电器器具制造厂”诞生了。

从次以后，幸之助充分利用他的发明创造才能，紧紧抓住“研制新产品，开拓新市场”环节，以“高于他人的质量，低于他人的成本，优于他人的服务”为宗旨，使他的企业走上了稳步发展壮大的轨道。。

第二次世界大战后，以前日本人想也不敢想的电视机、电冰箱、洗衣机开始进入普通人的家庭，这标志着一个消费革命时代的到来。在这场“革命”中，松下电器公司理所当然地担当了主角。虽然同行竞争激烈，但松下电器毕竟是在战前就打下了牢固的基础，而且在企业管理方面更是采用了欧美的先

进经验，产品不停地更新换代，质量和价格都占有优势；加上松下幸之助高明的销售手段自然能力挫群雄，战胜同行，企业在这个时期进入高速发展阶段。

1968 年，恰逢松下电器公司成立 50 周年，这个具有纪念意义的一年里，公司的销售额为 4671 亿日元，银行存款超过 1800 亿日元。算起来，每天可获得 1 亿日元纯利。松下电器公司一跃而成日本电器制造业霸主。

如何保持积极的心态，使自己的事业朝着既定的目标顺利进行呢?

首先，必须认识到你和其他任何人一样在心态上具有的两面性：即有“积极”的一面，又有“消极”的一面。在生活和事业中，不用消极的心态，而努力使用积极的心态。

其次，要树立“你是对的，则世界就是对的”的信念。一旦你认为自己能行，那么你就一定能行。

第三，要认识到控制自己的心态在积极的状态的意义。时刻牢记，消极心态是失败、疾病与痛苦的源流，但积极心态是成功、健康与快乐的保证！切记，你的心态决定了一切成功，无论情况如何，都要抱着积极的心态，莫让你的沮丧取代了你的热情。

第四，通过具体可行的途径培养自己的积极心态。有些人与生俱来就是个“乐天派”，另一些人则必须经过学习才会拥有积极的心态。一般情况下，人们都是能够培养并发展积极的心态的。例如：使自己的言行举止像你希望成为的人一样；必须具有必胜、积极的想法；用美好的感觉与目标去影响别人；让你遇到的每一个人都感到自己很重要，是被需要的；随时心存感激之情。学会称赞他人；学会微笑；四处寻找最好最新的观念；放弃那些琐碎不屑的小事；培养一种奉献精神；永远要认为什么事都是有可能的；

第五，立即行动起来吧。经常用这些话来提醒自己：人的心神所能构思而确信的，人便能完成它。

成败铁规厚黑秘诀十一：择木而栖

女怕嫁错郎，男怕投错行。当发现嫁错郎或投错行之后，要放下面子，及时改正，找一个更适合自己的郎或行。

女怕嫁错郎，男怕投错行。当发现嫁错郎或投错行之后，要放下面子，及时改正，找一个更适合自己的郎或行。对一个一心想出人头地、反败为胜的人来说，这一点尤为重要。

◎ 不要在一棵树上吊死

孔子曰："鸟则择木，木岂能择鸟？"原意为鸟儿选择合适的树木筑巢，后则常比喻智士仁人选择贤明之主以得到赏识重用，充分施展自己的才华。如《三国演义》第三回里说："良禽择木而栖，贤臣择主而事。"它要求为臣的要善于审时度势，或遵养时晦以等待明主的出现，或摒弃不事二主的观念而弃暗投明。原则是：不要在一棵树上吊死。

战国时代的纵横家苏秦，以合纵抗秦成名于世，但最初他是主张连横的（当时，齐、楚、燕、赵、韩、魏六国联合抗秦，称为合纵；而秦与个别属国联合打击其他国家，则被称为

连横。）

苏秦开始想见周天子，可是，周天子的近臣侍从瞧不起他，周天子更是拒之门外。苏秦只得改变主意，打算到秦国去求见惠文王。因为他分析了当时列国纷争的形势，认为天下之强莫过于秦国了，如果能联合一两个国家，一个个地去攻破其他国家，就有可能使秦王成就帝王之业。因此，如果能够得到秦王的重用，乃是自己平生之大幸。于是，为了实现自己的连横的战略思想，苏秦决定马上前往秦国。

在那年冬天里一个雪后初晴的日子，苏秦穿着新买的黑貂皮袍，怀揣着变卖家产的钱财，背着简单的行装，辞别了双亲和妻子，满怀信心地踏上通往秦国的大路。他日夜兼程，马不停蹄地来到了秦国的都城，稍作安顿后，便急着求见秦惠文王。秦惠文王还算给了他个面子，在偏殿里接见了苏秦。

主客双方寒暄后，秦惠文王便问："先生有什么可以教诲寡人的吗?"

苏秦答道："教诲不敢，不过，大王如愿听听，鄙人愿呈献一点看法：大王的国家，西有巴蜀汉中的富饶，北有胡貉代马的军备，南有巫山黔中的险峻，东有崤山函谷的坚固。田地如此肥沃，百姓如此富足，军队如此强大，地势如此险要，大王您攻守都能随心所欲，灭其他国家可说是易如反掌，自然可以吞并诸侯，一统天下了。"

苏秦拍了秦王的一通"马屁"，可惜拍错了地方。出乎他意料之外，秦王委婉地反驳道："寡人听到过有这样的说法：羽毛不丰满的，不可以高飞；法制不完备的，不可以施刑；道德不高尚的，不可以牧民；政教不顺通的，不可以举贤。感谢先生不远千里来到吾国指教，他日有空再恭听先生的高见。"

秦王言下之意是要苏秦知趣一点。苏秦也看出秦王的态度较为冷淡，大有推辞谢客之意，于是，赶忙欠身施礼继续说道："鄙人看出大王是在怀疑鄙人的计策，请容许鄙人再多言几句：从前神农讨伐浦遂，黄帝讨伐蚩尤，夏禹讨伐共工，商

汤攻灭夏桀，文、武灭崇伐纣，齐桓公善战而威震天下。大王您看，要想统一天下，哪有不使用武力的呢？古时候，各国使者往来的车辆络绎不绝，只凭言语而结盟约，这是天下一致的现象。后来的外交使者或言合纵，或言连横，但似乎也从未停止过使用武力；外交、军事同时并用时，诸侯们反而感到心迷意乱，各种弊端俱起，各种问题都出现了；虽然法令条例已经齐备，但百姓们欺诈作伪的也多了起来；公牍文书繁多杂乱，百姓们却无所适从，君臣上下互相埋怨，人民却更加贫困而民不聊生；空洞的大道理虽然由能言善辩之士不厌其烦地道出，但也仍然无法制止更加频繁的战乱。因此，尽管游说者说破了舌头，诸侯们的耳朵都听聋了，战争却没有停止过一回；尽管有些诸侯实行仁义，缔结了盟约，天下却没有安宁过一天；于是，才废弃文治，注重武功，不惜用重金收买不怕死的勇士，修缮铠甲，磨砺兵器，以求在战场上决一胜负。所以，那种不动干戈而获得财富，安坐在家而扩充土地的美梦，即使是上古时的三皇五帝那样的明主都无法图成，最终还是需要战争解决问题。在战场上，两军相隔，就互相攻伐；两军相近，就短兵相接，然后才可以建功立业。因此，君王对外用兵取胜，对内行仁治民；在上树立了威势，对下人民就会驯服。在今天这样的时代，要想吞并天下，控制大国，击败敌国，统治海内，抚爱百姓，臣服诸侯，非战争不可。而现在的君王，却偏偏都忽略了这一普通的称王称霸的常识，而被那些所谓治国的漂亮的言辞所迷惑，沉醉于那些夸夸其谈的空论之中。如此这样，怎么能够成就王业霸业呢？”

苏秦讲得白沫子直喷，慷慨激昂，可惜秦惠文王并不欣赏，因为当时秦国刚刚诛杀了商鞅，对游说之客都很憎恨、反感，秦惠文王也认为苏秦似乎同商鞅一样，是个夸夸其谈、华而不实的游说之客，就欠身施礼道：“先生的宏论深奥之极，请容寡人再思考思考。”

苏秦只得回到客馆里，等待秦惠文王的答复，可一连数天也不见秦王召见他。于是，苏秦便一连写了十封献策的报告，

呈上去以后也如石沉大海。这时他的生活就出现了困难，皮袍穿破了，钱也用完了，他只好将就穿着草鞋，面有菜色，极其狼狈地离开秦国回到家园。当他到家时，妻子不从织机上下来迎接他，嫂嫂也对他冷眼相待，父母也若无其事，形同路人相待。苏秦喟然感叹道："妻子不把我当做是她的丈夫，嫂子不把我当做是她的小叔，父母也不把我当做是他们的儿子，这都怪我无能不争气啊！"

苏秦此次回家后，既不访友，也不接客，关起门来发愤苦读，他翻了几十个书箱，找到了专讲谋略的《太公阴符》。每天伏案攻读，选择其中重要的章节仔细揣摩，当夜里读书困乏得要打磕睡时，他就用锥子刺击自己的大腿，以至血流淌到脚跟都不理会（所谓"悬梁刺股"中的"刺股"者，即是苏秦也）。他常常自言自语地说道："有这些智谋在手，还愁说服不了人主，换不来高官厚禄吗？"一年后，他自以为掌握了太公的全部智谋，十分自信地说道："这次一定能够说服那些高明的国君了。"

鉴于上次游说秦王的失败，他决定不在一棵树上吊死，一改以往的游说策略，由主张秦吞天下而改为连横抗秦。于是，他下决心说服列国的君王同心协力，孤立强秦。他先去投奔赵国，当时正当赵肃侯在位，赵王的弟弟公子成做相国，号称奉阳君。苏秦先去游说奉阳君，但奉阳君不听他的游说，苏秦只好离开赵国前去燕国。

苏秦刚到燕国时，还没有机会见到燕文侯，于是，他广交朋友，结识社会名流，经过一年多的时间，才得以拜见燕文侯。他对燕文侯说："贵国乃是大府之地，没有战争之患，人民也安居乐业，这样的和平环境是中原哪一个国家都比不上的。可是，大王可知道为什么燕国没有受到西方强大的秦国的侵略吗？"

燕文侯坦诚地承认道："寡人不知道。"

"这是因为中间有一个赵国作为屏障，挡住了秦国。试想，秦国怎敢历经几千里，越过赵国来攻打燕国呢？可是，赵

国要打燕国，那就再容易不过了。只要赵王一声令下，赵国的几十万军队就会马上渡过易水，不到四五天，就可抵达燕国的都城。因此，鄙人希望大王能同赵王亲善，燕、赵两国结为一体，然后再联络中原各诸侯的国家共同抗秦，那么，燕国就可以高枕无忧了。”

燕文侯听后，高兴地说：“先生的主意实在是太好了。寡人知道吾国弱小，西面与赵国交界，南面与齐国交界，而齐、赵是两个大国，您打算合纵而使吾国安宁，寡人愿意任你为国相。”

苏秦见燕文侯接受了自己的主张，心里也非常高兴，便毛遂自荐地试探道：“大王如果愿意与赵王结盟，鄙人愿去赵国说服赵王。”于是，燕文侯给他一些车马和金银丝帛，并封他以燕国使者的身份去跟赵国联络。

苏秦辞别燕文侯后，踏上了去赵国的旅途。经过十几天的日夜兼程，来到了赵国。这时秦阳君已经故去，赵肃侯听说燕国的使者到来，亲自到郊外去迎接，谦恭地向苏秦请教。

苏秦很快转入正题道：“国家安定的根本大计，在于选择盟友。当今列国纷争，诸侯并立，盟友选择得当，自己的国家才能平安无事，人民才能安居乐业，否则，必然祸患无穷。大王，恕我直言，赵国现在的外交政策就不大妥当，赵国是不应该臣服于秦国的。”

赵肃侯感叹道：“秦国太强大了，吾国无力与之为敌呀！”

苏秦说：“固然仅靠赵国一国之力，当然是无法战胜秦国的。臣仔细研究过，中原列国的土地比秦国大五倍，军队比秦国多十倍，诸国若能结成为一个整体，合力向西攻打秦国，秦国是一定会被打败的。可是，那些主张连横的人，都想要各国割让自己的土地拱手让给秦国，以贪图一时之安宁。他们似乎忘了，这样做只会使秦国越来越强大，面中原各国被一一吞并的危险也就越来越大。所以，依臣之见，各国莫如用合纵联盟统一中原六国的步伐，合力去抵抗秦国。无论秦国攻打哪一个国家，六国便一起出兵讨伐它。这样，孤立的秦国就一定不敢

轻举妄动而危害中原各国了。”

赵肃侯也完全赞同苏秦合纵抗秦的主张，于是，他慷慨资助了苏秦一百辆马车，二万两黄金，一百双玉璧，上千匹精美华丽的丝绣品，请他继续去联络其他各国的诸侯。

苏秦辞别了赵肃侯，又先后拜见了韩宣王、魏襄王、齐宣王、楚威王，也向他们详细说明了向秦国割地求和的危害和联合抗秦的益处，使这四个君王也赞同他的合纵联盟的意见。至此，他完成了合纵联盟的游说。不久，六国诸侯在苏秦的安排下，云集在赵国的洹水开会，正式签订了合纵抗秦的盟约，并且公推苏秦为“纵约长”，还把六国的相印都交给了他。

苏秦没忘记报当年秦王轻蔑他之仇，派人将合纵盟约送了一份副本给秦王，好长时间，秦国的军队果然不再敢轻举妄动了。苏秦完成了心愿，自然感到十分快活和自豪。

◎ 善于使用背向之术

熟谙背向之术的人，能够看透形势，参透“天机”，从而能够审时度势，背弃旧主，投向明主。这些聪明之人，即使在敌对阵营中做事，也实际上在为这位明主卖力。夏末的伊尹、商末的姜尚、秦末的韩信，都是这种厚黑人物。

夏王朝末年，夏桀履癸即位为天子。他自恃个人武功，残暴无比，并狂妄地以太阳自比，激起人民的普遍不满。人们唱到：“那个太阳什么时候才灭亡？我甘愿与你同归于尽！”这时，世居今商丘一带的商人首领汤利用这种形势，注重修德，争取民心，并广罗贤人。这时，有一位贤人伊尹被汤看中。伊尹原是有莘国（今河南陈留）的家臣，有莘氏嫁女，他作为陪嫁奴隶来到商部落。他借机以“割烹”（做饭菜）为比喻，向汤游说取天下的良计，受到汤的赏识，任用他规划灭夏大计。为了确切了解夏王朝的情况。伊尹曾两次假意投靠夏桀，摸到了第一手资料。后来，夏桀见商族可怕，于是把汤召去囚于夏台（今河南禹县内），伊尹又打入夏王朝内部游说，去使

离间计，终于使夏桀放回了汤。伊尹又说动夏桀重臣费昌投奔了汤，于是返回到商汤身边。公开辅佐商汤，先灭掉了夏的属国韦、顾、昆吾。又发动了鸣条战役，使夏桀逃到南巢氏（今安徽寿县南），不久死在那里。商王朝建立起来，伊尹也实现了个人的抱负。

自汤后传31世而至纣。纣王同夏桀一样凶狠残暴，不察民意，不恤民情，好酒淫乐，搜刮民财；又滥杀无辜，剖忠臣比干之心，流放贤臣微子启。而早在此前，姬周族却在西陲悄然兴盛起来。其首领姬昌（即后来的周文王）争取民心，广罗贤才，得到一贤士姜尚。姜尚曾几次在殷纣王那里做官，对殷王朝的内部情况了若指掌。姬昌拜姜尚为军师，共谋灭商大计。纣王感到了姬昌的威胁，于是也把他囚禁起来。姜尚又打入殷王朝内部，鼓动游说，又求到美女名马，来收买殷纣王放掉了姬昌。姜尚又说动殷纣王封姬昌为西伯，为姬周族的兼并打开了方便之门。姬昌死后，姜尚又辅佐其子姬发（即周武王）进行灭商的军事演习。而后抓准有利时机，发动牧野大战，一举灭商。

伊尹和姜尚，都看透了天下形势，看透了民心背向，因而自己运用“背向之术”。背昏君，向明主，明里暗里为贤主卖力。出谋划策，用间游说，辅助贤主争得天下，成为历史上的英雄人物。

战国后期的纵横策士们也是这么一批“背向”人物。但是，他们所“背”和所“向”的取舍标准再也不是“天意”和民心，而是自己的荣华和富贵。鬼谷先生曾教导学生们，学习纵横之术的目的是“耐（能）分人君之地”，即得到封地采邑，博得荣华富贵。究其原因，一方面是由于天命观的破灭，“天意”不再是套在人们脖子上的枷锁，另一方面，是由于人文思潮的兴起，人们追求自身价值的实现。

秦末项、刘争霸中，出了一位熟读兵书的军事家韩信。他先投项羽，项羽量小，不能用他，故而背项投刘，成为刘邦汉军的大将军，为刘氏打下了天下。可以说，没有韩信，就没有

刘邦的汉王朝。韩信“背向”的标准，有点近于战国策士，谁任用他为大将军，让他得以施展指挥千军万马的宏志，他就“向”谁。韩信曾经“背”过项羽，历史上已有定论；他是否“背”过刘邦，吕后只得到过传闻，是真是假，遂成历史疑案。

非但那些政治家、军事家们出于政治斗争和个人目标的需要使用过“背向术”，就连被尊为千古圣人、万世师表，以讲忠、信为名的孔子也玩过“背向术”的把戏。孔子周游列国时，离开陈国到卫国去。来到卫国蒲城（今河南长垣）时，正遇上卫国公族公叔氏据蒲城叛变。公叔氏怕孔丘到卫都后对自己不利，便扣留了他和他的弟子一行。几经交涉，以孔丘一行不再到卫都去为条件，放走了孔丘等人。走前，公叔氏怕孔丘反悔，双方对天发了誓。但孔丘一出城，便又绕路向卫国进发。学生子贡看不过，问孔丘说：“先生已和人家对天发了誓，怎好反悔呢?”孔丘解释说：“被人胁迫下发出的盟誓，天神是不会接受的，背盟又有什么关系?”其实，孔丘是想到卫都去施展个人鸿图。

是啊，背向术的立足点，都是从己方利益出发的。为了自己的利益，可以“背”而又“向”，“向”而又“背”。因此历史上发生过“连环背向”的故事。春秋时期，蔡国和息国同是弱国，一个臣服于楚，一个臣服于齐。蔡侯和息侯同娶陈侯女儿，成为连襟。息侯夫人息妫生得艳丽无比，有绝世之貌，久为姐夫蔡侯垂涎。某日。息妫回陈国路过蔡国，被蔡侯接进宫中，在避人处想动手动脚。息妫大惊，敬而远之，匆匆离开蔡国去陈。归途绕行，不敢过蔡国。回国见了丈夫，将蔡侯无理之举告诉丈夫。息侯闻言大怒，于是“背”蔡侯派使者去楚，挑唆楚王灭蔡。楚文王怕齐国出兵相救，息侯说：“我们国君说了，您若假意伐我国，我国向蔡国借兵，因我们两国是盟国，又有亲戚关系，蔡国必定出兵来援救。等他们到达我们那里时，我们突然与您的军队联合起来，包围他，让他插翅难逃，必定能大胜。”楚文王一听，拍手叫绝，于是照计行事，发大兵攻息。息侯派特使去蔡侯借兵，蔡侯果然亲率大

军来救。抵达息国，安营未定，楚伏兵四起，直杀得蔡军狼狈逃窜。蔡侯逃到息都城下，息侯闭门不纳。楚兵紧迫而来，直吓得他落荒而逃，半路被楚兵俘虏了去。楚军大胜，息侯开城出门犒赏楚军，蔡侯方知上当，中了息侯的“背向之计”，直恨得咬碎钢牙。

楚文王回国，想把蔡侯生蒸了以祭太庙，经大臣们力陈利害，才改变主意，放蔡侯回国。在饯行宴席上，楚文王大张声乐，指着乐女夸天下无比。蔡侯见机会来了，决定以其人之道还治其人之身，亦用“背向之术”惩治息侯。于是笑了笑说：“大王之言差矣。若讲天下无比，息侯夫人息妫才可称得起。”楚文王是个色鬼，闻言，急问息妫之貌，蔡侯添油加醋地形容道：“眼似秋水，面似桃花，站似弱竹临风，行如仙子凌云。”楚文王早已垂下涎水来，怔怔地说：“若有这等女子，见上一面，死亦无憾！”蔡侯出主意道：“这有何难，以大王大威，楚国之强，齐王的夫人也可弄到手，何况是一个属国的呢？”楚文王听他说得有理，放走蔡侯后，就借狩猎为名到了息都。息侯出郊恭迎，设宴招待。席间，楚文王提出让息妫出来敬酒，息侯不敢不从。息妫出场，果如蔡侯所说的国色天姿。使楚文王下定了霸占的决心。第二天楚文王回请息侯，席间索要息妫。息侯不从。楚兵攻进息都，掳走息妫，灭掉了息国。

息侯、蔡侯同施“背向之术”，息侯为一女子不顾大局，先“背”盟国蔡国而“向”楚，出卖蔡侯；蔡侯为报仇亦“背”息国而“向”楚国，终于使息侯家破国亡。这场连环套的“背向术”闹剧就这样结束了。

当今商品社会中，人们追求的是金钱。为了工资高、待遇丰，今日在这企业，明天跳槽到那公司的事例比比皆是。作为一个企业家来说，应探识背向之理，明白人们“背”己“向”人的原因和心理。一是要加强企业经营，为员工多创福利；二是要加强心理感化，让企业员更强化参与意识，以保证自己企业的员工不发生“背”己“向”人事件，还要争取能吸引别的企业的人才到本企业来，让他们“背”人“向”己。

■ 成败铁规厚黑秘诀十二：屡败屡战

——掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究是一口废井。在败绩中行使厚黑，在未能反败为胜之前，不管你行使了多久，终究不能算是胜利。厚黑精进之道，惟『坚韧』二字而已。

掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究是一口废井。在败绩中行使厚黑，在未能反败为胜之前，不管你行使了多久，终究不能算是胜利。厚黑精进之道，惟“坚韧”二字而已。

◎ 坚持之下必有黄金

往往有这种情形，由败转胜的契机，产生于“再坚持一下”的努力之中。

特殊情况要求特殊的毅力，一个武装部队的抵抗行动愈能坚韧不拔，其获救或突围的机会也就愈大。

100 次被打倒而又 101 次站起来的人，是可怕的人，任何

强劲的对手面对这样的人，都会感到由衷的敬畏。

这是拳击场上的真理，也是人生的厚黑真理！

一切由失败走向胜利的战争，都是在百折不挠的顽强奋斗中发生的。无论是改朝换代的战争，还是推翻旧制度、驱逐侵略者的战争，无一不证明了这一真理。

生活也罢，战争也罢，你要反败为胜，就必须百折不挠、坚韧不拔去拼搏和战斗。

一位年轻人坐在哈德逊河的岸边，望着湍湍而去的流水，眼中涌出了泪花。他站起来，准备走向那最后的归宿。然而，当他稍带留恋地回首一望时，他看到了一双严厉而又慈祥的眼睛——那是一位老人的眼睛。

“难道你自杀就对得起我了吗?”老人愤怒地质问。

年轻人的心头猛然一震，“是啊，自杀能对得起谁?”于是他立住了脚步。

这位想自杀的年轻人名叫尤金尼·杜尔奈，他后来成了拥有亿万资财的企业家。而那位老人，则是杜尔奈的命运中时常出现的“救星”，名叫贝克。

尤金尼·杜尔奈的少年时代是在贫穷和苦难中度过的。11岁那年，他小学毕业了，但因家境贫寒无法继续读书。父亲送他到一家很小的电线被服加工厂去当了一名童工。一天工作10多个小时，工资却很低，还要经常受到老板的训斥打骂。然而，比这还不幸的是，半年之后，警察搞了一次突然检查，发现他的年龄太小，因此便认为老板构成了虐待儿童罪，罚了款，他的工作也丢了。父亲责骂他不该让警察看到，说他是一块木头疙瘩。杜尔奈毕竟还是个孩子，他跑到警察那里，伤心地哭，央求警察赔他的工作。

那位警察是个富有同情心的人，想到自己的突检虽然合法，却让这个可怜的孩子丢了饭碗，感到有点于心不忍。于是，他介绍杜尔奈到无线电传习所去当学徒，他还说了一句让杜尔奈终身受益的话：“不要只做一个专靠劳力吃饭的人，要尽可能动

用你的脑筋。劳力终究是有限的，而脑力却是无穷的。”

从此，杜尔奈成了一名业余无线电收发员，虽然有了工作，却也仅仅是混口饭吃。不过，为了当一名正式的无线电收发员，他除了吃苦耐劳、认真学习技术之外，还干其他一些杂话，如擦皮鞋、背机器等等。5 年后，他终于如愿以偿，被一家船运公司聘用，在一艘运香蕉的船上担任通讯员。

这时候，他遇上了好心但又性情暴躁的贝克。贝克是这家航运地面电台的台长。杜尔奈必须先在贝克这儿实习合格才能正式上任。起先，贝克对杜尔奈十分粗暴，动辄喝斥。直到有一次贝克喝醉了酒，例在码头的污水里，是杜尔奈将他背回家中并细心照料，才使他改变了对自己的态度。后来。他们成了好朋友。贝克力保杜尔奈升为正式通讯员。

可是，杜尔奈发现自己根本不能适应这个梦寐以求的工作，当他来到船上的时候，总是担惊受怕，内心的感受非常痛苦。好心的台长理解了这个年轻人，又托人在华尔街证券交易所为他谋了个位子，工作内容是将股票行情用电报传到全美各地，并将外地的行情抄收下来交给纽约交易所。

进了股票交易的日子，杜尔奈又对这一行感起了兴趣，可手头仅有 100 美元。他将自己的想法告诉了一位股票经纪人，那人答应帮忙。后来，他又跟贝克商量，贝克也表示赞同，并借给他自己多年积攒的 2000 美元。杜尔奈将所有的钱都投入了股票市场，头几个月还颇有收获、可突然来了一场经济危机，整个股票市场陷于瘫痪，他的钱打了水漂儿。

走投无路的杜尔奈来到了哈德逊河边。幸好贝克赶到，才挽救了他的性命。

老贝克又骂他又鼓励他，说自己的钱什么时候还都行，没有期限。杜尔奈听了感激涕零，决心从头干起。他去当船员，做渔夫，当装卸工，挣点钱糊口度日。就在这段最艰难的日子里，杜尔奈与蓓姬小姐相识相爱并结了婚。

由于整个经济都处于困难时期，新婚并没有给杜尔奈带来

事业上的好运。他们夫妇俩仍然是在为生计而奔波。除了做广告公司的油漆招牌，还替人漆墙壁、擦地板、扫房子，凡是能挣点钱的活都干，因为这时贝克也失了业。杜尔奈不能忘记这位因自己而陷入贫困的老朋友。

后来，杜尔奈终于进入那项叫他飞黄腾达的事业——推销电线的号牌与名牌。但起步之初仍然是挫折不断。杜尔奈的性格不太适宜于推销工作，他不愿意低三下四地求人说好话。这一点蓓姬看得很清楚。她说，在他们谈恋爱的时候，杜尔奈为了争口气，宁肯不要幸福，宁肯自己折磨自己，也不肯低声说句好话。这对搞推销来说是极大的障碍。杜尔奈遇到几次难看的脸色、碰了几次钉子，就不想干了。

这时，贝克来访，蓓姬请他开导开导杜尔奈。没想到贝克却怒气冲冲地骂起来："他根本就不够推销员的资格！事实上，他做任何事情都不行！"贝克将杜尔奈说得一无是处，骂他天生没出息，永远也成不了大气候。一顿臭损之后，贝克就拍案而起。

贝克的一番话深深刺激了杜尔奈，他感到愤怒但又觉得骂得有理。蓓姬乘势好言相劝，她对杜尔奈说："你不要认为对人说好话，就是降低了自己的人格，其实这就是搞推销的一种武器。"

贝克的激将法，妻子的知心话，终于使杜尔奈认识了自己的错误，决心好好练习自己的推销术，在这一行上干出点名堂来。

他想通了，命运却来捉弄他。有一次，小偷偷了他的钱包，杜尔奈身无分文，不得不冒雨步行回家。又累又饿的结果，使他病倒了。杜尔奈在病中始终思考着如何才能摆脱困境。病好后，他买来一个穿衣镜，挂在自己的小书房里，每天起床后的第一件事就是对镜练习表情。他一个人演两个人的角色，一会儿大声喝斥，一会儿低声恳谈。杜尔奈还让妻子装扮成各种刁钻的顾客，训练自己的应付能力。经过半年的苦练，他的推销技术有了很大的进步，终于做成了一笔价值3000美

元的生意。

业务上有了起色，经济条件也随之好转了。杜尔奈就想打听老朋友贝克的消息，准备还他钱。突然，杜尔奈收到一封信，是贝克从医院的病床上发出的，信中写道："我不否认，我帮过你很多忙，但帮忙最大的一次，是我对你故意的羞辱、刺伤。我不怕你对我的误会，只要能激起你奋发向上的力量我就心满意足了。"杜尔奈和蓓姬急忙前去探望，可贝克已到弥留之际，没有说出一句话，就永远闭上了眼睛。

贝克的死，对杜尔奈的打击异常沉重，他的精神都差点垮了。就在这时，制造电线号牌的厂家又声称要收回他的销售业务。

面对双重打击，杜尔奈比以前老练多了。他决定自办电线号牌厂。

杜尔奈买下了一家只有五六个工人的电线号牌制造厂，开始创业。但是，同行竞争相当激烈，大厂实现了自动化，小厂无法与之抗衡。虽然 4 台机器没日没夜地连轴转，但半年过后，他的小厂还是出现了亏空。

杜尔奈又一次陷入了绝境，他向工人们宣布：从今天起，我们停工了，但工资照发，请大家不要离开工厂，把智慧献出来。说完，他给员工们送上了纸和笔。这一招还真灵，一位小学徒提出，应改变电线号牌的材料，降低成本。杜尔奈茅塞顿开，立即着手研制新材料。以前，电线号牌都是铝制的，价格比较贵，如能找到便宜的材料，就能实现突破。

经过反反复复的试制，一种纸质电线号牌问世了，它的价格比铝质的便宜 2/3，很快获得了专利权。5 年之后，杜尔奈的个人财产就超过 1 亿美元，他本人也跻身于社会名流之列。

◎ 只要打赢最后的一场胜利

古往今来，多少英雄豪杰的成功，并不是依赖机缘或好运，而是得力于他们坚韧不拔的精神。所有想成就一番事业的人，都不可能一帆风顺。你要登山看真正的美景，你就必须攀

崖走壁；你要源头探宝，你就必须急流泛舟。谁不向往成功？可通往成功的道路上险象环生。谁也不敢担保，他不会一败再败，甚至一败涂地。不过，面对失败，有两种人，一种人心灰意冷，一蹶不振，让失败摧毁了意志，从而陷入永久性的失败；另一种人则愈挫愈奋，百折不回，抱定“头可断，志不可屈”的决心，昂首冲向目标。后者人们称之为厚黑俊杰。

罗曼·罗兰这样说：“失败，它挑出一批批心灵，把纯洁和强壮的放在一边，使它们变得更纯洁，更强壮；但它也能加速其余心灵的堕落，或是折断它们飞跃的翅膀。”

一个人要想反败为胜，获得最终的成功，不可缺少坚韧不拔的精神。而在刀光剑影、血雨腥风的战场上，要想夺取最后的胜利，尤其需要的，也是这种精神！

公元1627年，陕西发生严重的灾荒。米贵民饥，而地方官吏又不顾农民的死活，仍然催租逼税。在“反亦死，不反亦死”的情况下，各地农民纷纷揭竿而起。除了饥民之外，还有缺粮缺饷的明军逃兵、溃兵和失业的驿卒也不断聚众反抗。

就在这时，李自成参加了起义。

李自成是陕西米脂人，家境极其贫寒，幼年曾到佛寺剃发为僧，后来还俗，又为人看羊、放马。父亲去世以后，李自成曾在酒店当伙计，到锻铁作坊做学徒，为人耕田做雇工，历经了各种苦难，但却仍然不能糊口养家。21岁时，应米脂县银川驿的召募，他当了一名驿卒，为官府传递公文。后因欠债无力偿还，受权门富户迫害，被迫到甘肃当兵。1629年冬，甘肃明军奉命勤王，走到今甘肃榆中地区，因缺饷而哗变。李自成率众杀死参将，举起了义旗。

李自成最先投奔的一支农民队伍在与明军的作战中失败，他本人侥幸逃脱，又投奔了另一支农民队伍，但这支队伍的首领在遭到明军的围困时投降，李自成不愿向官兵低头，又偷逃出来，投到大名鼎鼎的起义军首领闯王高迎祥的旗下。从此之后，李自成跟随高迎祥南征北战，屡立奇功，被称为“闯将”。

公元1634年春，十几万明军在五省总督陈奇瑜的率领下向农民军进行大规模追剿。同年夏，农民军主力被迫退至陕西保康车箱峡中。车箱峡四面高山耸立，中有40里峡谷，各隘口均被明军扼守，又连遭两月大雨，农民军饥、疲、困、病，形势危急。李自成采纳部下“假投降”的建议，请求招安。当陈奇瑜分派安抚官遣返农民军出栈道后，各路农民军一齐动手，杀掉安抚官，分赴陕西各地。明廷恼羞成怒，将陈奇瑜逮捕下狱。

公元1635年，农民军主力攻克安徽凤阳，焚烧了明王朝的“龙兴之地”，这给统治者以极大的震动。皇帝朱由检痛哭流涕，慌忙调集大军，提升洪承畴为兵部尚书，限令6个月之内消灭农民军。但当洪承畴统兵赶到时，农民军主力已转到陕西一带。洪承畴随后紧紧追赶，在陕西凤翔和渭南与农民军激战，高迎祥、李自成战败。

公元1636年，农民军围攻滁州不克，遭受损失。明朝的援军赶到后，双方大战于滁州城下，农民军受内外夹攻。被迫撤围。2月，明军跟踪追击，于七顶山再败农民军，高迎祥、李自成的精锐受到很大损失。同年7月，高迎祥自汉中出子午谷进攻西安，遭明军重兵伏击，高部溃败，高迎祥被俘牺牲。高迎祥的死对农民军是一个重大打击，但李自成没有气馁，收拢高的余部，继续扛起“闯”字大旗，与明廷为敌。

公元1637年，明王朝再次集结重兵进剿农民军，农民军遭受了一系列重大挫折，许多首领牺牲，许多手下大将都投降了。这一年的10月，李自成率部进入四川，围困成都不克。第二年正月洪承畴率领援军赶到，农民军被迫转移，李自成误中埋伏，仅率18骑突围后，会合其他各部于秦陇一带继续活动。不久，明军追至，农民军再败，牺牲六七千人，大天王、过天星、混天星相继投降。李自成打算转至汉中、四川继续战斗，但均为明军所阻。眼见走投无路；部将祁总管又投降，李自成只好东走潼关，准备转入河南。明军则紧追不舍，前设三重伏兵，李自成部全军溃散，仅以7骑进入商雒山中。

李自成兵败退到商雒山后，仍然毫不动摇。积极收集旧部，准备再图大业。

公元1640年，李自成率军突然进入河南，连克数县，各方饥民纷纷响应，军队发展到数十万。从此之后，李自成在中原地区与明军展开五次大战，五战五胜。

公元1644年，李自成率领大军攻占北京，推翻了明王朝的统治。朱由检自杀身亡。

◎ 用失败磨炼进取心

卡耐基曾经说过，有二种人绝不会成大器。一种是除非别人要他做，否则绝不主动做事的人；另一种人则是即使别人要他做，也做不好事情的人。那些不需要别人催促，就会主动去做应做的事，而且不会半途而废的人必将成功，这种人懂得要求自己多付出一点点，而且做得比别人预期的更多。

个人进取心，是你实现目标不可少的要素，它会使你进步，使你受到注意而且会给你带来机会。

个人进取心具有强烈的感染性。具有坚强的个人进取心的人，会成为许多人日常生活中的模范。个人进取心能成就他人无法成就的工作，能激发他人工作的热诚。

一旦你的事业陷入困境，要靠个人进取心使自己脱困。如果你能把握住任何发挥个人进取心的机会——尤其当你犯了愚蠢错误的时候——则它必会为你和你周围的人带来利益。

具有个人进取心的人能为自己创造广阔的事业前景。如果你拥有了个人进取心，你会不断探索，为自己制造许多机会。若将个人进取心应用到工作上，你会创造奇迹。

当你订出你的明确目标之时，就是你开始运用你个人进取心的时候了，开始执行你的计划，组织你的智囊团。尽管你会发现在执行计划的过程中，你的目标发生一些变化，但最重要的是“马上展开”你的计划。

开始一项不甚完全的计划，总比拖延行动要好得多，“拖

延”是你发挥个人进取心的大敌。如果你一开始时，就让拖延变成一种习惯的话，那么它必将蔓延到日后你的每一项行动中。

尽一切努力使你的计划付诸实现，并从错误中学习经验。

别理会那些说你的行动是自毁前程的人的话。如果你需要别人的建议时，就付钱请教一些专家的意见吧！你从同事或朋友那里得到的“免费建议”将和你所付出的代价一样：什么也没有。

别让外在力量影响你的行动，虽然你必须对他人的惊讶，和你所面对的竞争做出反应，但你必须每天以你的既定计划为基础向前迈进。用你对成功的想象来滋养你的强烈的欲望，让你的欲望热情燃烧，最好能烧到你的屁股，随时提醒你不可在应该起而行动时，仍然坐待机会；每当你完成一件工作时就应做一番反省，这是你所能取得的最好成绩吗？如何能做得更好？何不现在就使自己更进一步？是否能够发挥个人进取心，应视你对于每次机会的觉醒程度，以及你是否能在发现机会时立即行动而定。

很明显的，个人进取心是一种要求甚多的特质，它的实践需要许多心理资源作为后盾。当你的进取心处于低潮时，不妨求助于可在其他所有成功原则中注入新生命力，并且使它们再度发挥作用的一项原理：积极心态。

冯景禧的父亲起早摸黑做些小本生意，日子过得并不宽裕！加上冯景禧的生母去世早，继母与他的关系不好，16 岁那年，他就不得不离开了学校，到香港船厂当学徒。学徒的工钱少得可怜，他每天晚上还要拖着疲倦的身子到一家工人夜校去教课。

1941 年，日本侵略军侵占了香港，冯景禧只好逃回广州到一家金银首饰店去做学徒工，他勤勤恳恳，任劳任怨，常常利用跑街的机会，光顾别的店铺，留心观察人家的货品款式和经营方法，用以改善自己店里的不足。因为他聪明能干，好学善悟，深得老板的信任。然而他对于这种寄人篱下的生活，始

终不满意。他发誓要改变自己的命运。

日本投降以后，市面上的商业活动开始活跃。冯景禧便辞去了金银店里的工作，和几个朋友一起贩卖大米，辛辛苦苦干了两年，只赚到几百元钱；后来他又同朋友们集资开了一座酒楼，生意也不是太红火。雄心勃勃的冯景禧，时刻想找到一个能让他大展宏图的事业。1948 年，他听说台湾鱼苗的价格高，从广州贩卖鱼苗到台湾能赚大钱，便决心要做这贩鱼苗的生意。

但结果是多年经营积累的本钱，却赔了个精光！而且，在返航的香蕉生意中，欠下了一大笔债！

尽管这一跤摔得太惨，冯景禧却能沉得住气，他回到广州，重新做起了代人买卖金银的生意。

凭着他的丰富经验，逐渐又赚了些钱。有了本钱，冯景禧瞄准了香港的房地产业。20 世纪 50 年代后期，香港经济发展较快，由于人多地少，房地产价格直线上升。然而投资房地产，没有雄厚的资金是不行的。于是，冯景禧找到了生意场上的好朋友郭德胜和李兆基，商量合资创办房地产公司的事情。他们 3 人当时都是刚刚在创业上起步的小财主，又都看好房地产业，所以，一拍即合，合股建立了“永业企业公司”。3 人当中，年纪最大的郭德胜老谋深算，年纪最小的李兆基反应敏捷，冯景禧则精通财务，擅长分析。从购买原沙田酒店开始，他们在房地产业初试身手。他们采取的经营方式，是低价收购旧楼，拆掉重建新楼出售，还以“分层出售”、“10 年分期付款”等方法招徕顾客，逐渐积累起了资金。

到 1963 年，他们每人投资 100 万元港币，新建“新鸿基企业有限公司”，准备在房地产业大干一场。这 3 位朋友各有所长，互相配合，又都是十足的工作狂，每天都要工作十几个小时。这种拼命苦干的精神，使得他们的公司很快引起了实业界的注意，称他们为“地产界的三剑客”。

1967 年，冯景禧又一次遇上了历史提供的赚钱机会。由于受内地“文化大革命”的影响，香港也引起了大动荡。房

地产行情直线下跌。许多富豪惟恐“文化大革命”也闹到香港来，纷纷抛售在香港的产业，准备逃离香港。而冯景禧却大胆冒险，不但没有走，而且从银行提出自己的全部积蓄，又贷了大笔钱，动作麻利地买下了一大批廉价房产和地皮。亲朋好友都为他捏着一把汗，担心他又要赔个精光了，然而冯景禧毫不动摇。果然，仅仅一年以后，香港局势完全稳定，地价迅速回升，发了大财的冯景禧，获得了一个“商界奇人”的雅号。

新鸿基的事业如日中天，到1972年，公司售出的房产总价值达到5亿多港元，几乎是当初“三剑客”投资的20倍。

随着资本的雄厚，“三剑客”都有了独自闯天下的力量，于是，冯景禧和李兆基先后放弃了房地产业。

1969年11月，正当香港房地产业处于供不应求的大好局面，新鸿基企业公司的房地产生意一派兴盛之际，冯景禧却再出惊人之举：卖掉了他的大部分股份，建立了他个人的“新鸿基证券投资公司”。

自从新鸿基证券公司开业后，冯景禧便一心一意地投入自己钟爱的事业。他在经营证券业务时，有着与众不同的眼光，别的证券公司都把服务重心放在大客户身上，新鸿基证券公司却处处为散户、小户着想。社会上千千万万的小资产拥有者，从管理职员、产业工人到出租车司机，都成了新鸿基证券公司的常客。不管买卖的金额如何小，冯景禧对他们都是一视同仁，尽可能为他们提供方便。冯景禧看准了一条，那就是广大劳动阶层和中小资产者毕竟是社会组织的基石，大量散户、小户的聚合，就足以汇合成一条冲决一切障碍的巨大洪流。果不其然，新鸿基证券公司的业务金额在不长的时间里即飞速增长，很快成为香港股票市场上的一股举足轻重的力量，足以左右香港股票价格的变动，而冯景禧也因此成了证券交易市场中一言九鼎的人物。

冯景禧早就意识到了信息的重要，他本人对香港和国外股票市场的变化了如指掌，人称“活字典”。他非常注重积累、储存市场信息，新鸿基大厦四十多层的办公室内，装备有最先

进的电子计算机网络和现代化的通讯设备；他的部下必须每天3次向他提供世界各主要市场的最新信息。由于掌握市场信息敏捷准确，他对股票、外汇、黄金、期货等价格的变动都能做出可信度较高的预测。这也是他在证券交易中常胜不败的一个重要原因。

股票市场千变万化，有人说，在一昼夜的1440分钟里，股市有可能出现8640种变化！为了帮助千千万万的客户，尤其是中小客户了解瞬息万变的股市行情，新鸿基公司成为香港惟一免费提供股民中文调查资料的经纪行。公司先后出版了《每日经济简讯》、《投资分析》、《公司业绩报告》、《香港上市股票基本资料》、《美国股票通讯》、《美国商品期货》、《期货市场通讯》、《黄金报告》等大量资料，为广大投资者提供指导和咨询，适应了不同投资者不同层次的需要。优质的服务，赢得了广大客户的信任与好评，新鸿基的业务日益红火。

为了使他的公司有更大的发展，冯景禧又在国外寻找合作伙伴，要把他的公司变成一个国际性的金融服务机构。他直接找到了法国的百利达银行。百利达银行是法国最大的工业银行集团，历史悠久且经验丰富，对法国的财政经济有着重大的影响，百利达帮助新鸿基在欧洲发展业务，而新鸿基则帮助百利达进入亚洲。随后，冯景禧与美国梅林集团的布鲁格博士接上了头。梅林集团是世界50家大公司之一。业务范围涉及石油开采、证券经营、机械制造等方面。中美两位富豪初次见面，就谈得十分投机，仅仅用了45分钟，就达成了共识，决定成立特别工作小组，研究具体的合作方案。后来，美国梅林公司以高于市价30%的价格，购入新鸿基集团的部分股权。交易的结果，冯景禧获利达8200万美元；而新鸿基购买了170万股梅林集团的股票，一跃而成为梅林集团最大的个人股票持有者。事后，冯景禧把这次成功形象地称为“45分钟架起一座洲际大桥”。

这样，亚洲的新鸿基、欧洲的百利达、美洲的梅林三大财团，密切协作，成为世界金融界极富实力的“铁三角”！

〔第三篇〕

厚黑机遇篇：机不可失，失不再来

有位厚黑大家曾经说过，“一个人什么都可以失去，但惟一不能失去的就是机遇。其他的东西失去了可以再来，但是机不可失、失不再来。”机遇对处于困境中的人来说，更上如同生命一样珍贵。看到机遇，就应像守门员看到射来的足球一样，马上扑将过去，然后将它死死压在身下。在双方的对抗和竞争中，谁能抢先把机遇压在身下，谁就能得到翻牌的可能。

成败铁规厚黑秘诀十三：乱中淘金

——历史上许多奸雄好像专门是为乱世而生的，他们惟恐天下不乱，总是借机生事端。如果『生不逢时』，他们也偏要把天下搞乱，把一潭清水搅浑，好趁机捞上一把。

历史上许多奸雄好像专门是为乱世而生的，确实，这些人惟恐天下不乱，总是借机生事端。如果“生不逢时”，他们也偏要把天下搞乱，把一潭清水搅浑，好趁机捞上一把。

◎ 自己给自己创造机遇

机遇对于渴望成功的人来说，是闪电般稍纵即逝而又难以捉摸的东西。现实生活里我们也经常看到，许多人深感怀才不遇，于是在消极的等待中苦叹功成名就的终南捷径与自己无缘。其实机遇虽然很吝啬，但它还是垂青于智慧勇敢和坚韧不拔的人。历史上的许多杰出人物也是在一次次的磨难与打击下，逐渐学会判断，把握和创造机遇的，姜子牙就是这样一个典型的代表人物。

〔第三篇〕

“姜太公钓鱼——愿者上钩。”是一句我们相当熟悉的民间歇后语，从字面上看表现的是一种消极的等待思想，但实际上却是反映姜子牙智慧勇敢的高超谋略。正所谓：智者创造机遇，勇者抓住机遇，愚者丧失机遇。我们或许可以通过对这个故事的分析获得某些具有价值的启发和触动。

姜子牙史称姜太公名吕尚，年轻时曾在商都宰牛卖肉，又到孟津卖酒为生。他虽然穷苦潦倒但胸怀大志，勤习治国安邦之道，期望有朝一日大展宏图为国效力。但由于他出身卑微，始终没有展示才华的机会。他曾到朝歌作过试探和努力，但由于商纣王昏庸无道，使他直到晚年也没有得到进身之阶。可他仍然没有灰心放弃，经过分析与判断决定入周，于是他选择离周都只有几十里的地方垂钓。长久的等待终于得到了机遇的垂青，周文王外出围猎时遇到了这位老人。只见这个银髯飘飘的老翁安静而专注地临溪垂钓，可他的钓钩离水面几寸高，而且钩上没有鱼饵，但身边的鱼篓里却有一条鲜活的大鲤鱼。于是周文王由于好奇而上前询问：

“不用鱼饵怎么钓上鱼呢?”

“休道钩无饵，自有愿上者。当今纣王无道，西伯不是甘愿上钩去朝拜吗？诸侯不是甘愿上钩去臣服吗?”

“先生高论，振聋发聩，我就是西伯。”

“老朽不知，万望恕罪。”

“老人家必是世外高人，当今天下离乱，如不弃望助我成就伟业。”

于是这一问一答之后就成就了一段灭商立周名垂史册的佳话。

从表面上看，姜子牙垂钓就像守株待兔一样盲目，但仔细分析这却是他积极寻找机遇的最佳办法，而且向世人透露出究竟怎样才能得到机会的玄机。

商朝纣王无道气数已尽，而周朝当兴文王必定渴望人才，所以姜子牙果断地改变了自己走上政治舞台的方向。这是一个

人才必须正确判断形势变化的首要素质。

选择离周都很近的地方垂钓，目的在于了解周的内部情况，而且有机会直接与文王会面，其实无饵之钩和篓中之鱼都是引人关注的道具。这样的布局思维正是我们应该学习领悟的关键。

其实姜子牙等的就是西伯，可却装做不识，发表带有挖苦的议论，目的也在于激发对方对自己的注意。

人生中许多机会是个人自己所创造的，如果一个人既会利用外界的机会，又能自己创造机会，那么反败为胜的可能性就更大，而且成功的程度就越高。

晚清名商胡雪岩的所作所为，对人很有启发：他曾倾尽家财帮助冗吏王有龄，为自己创造了一个机会，尽管他当时没有预料这种机会能带给他巨大的利益。他后来充分利用了这种机会，想方设法扩大自己的事业，壮大自己的势力，终于成为江、浙一带大富商，这其间王有龄给他提供了机会，提供了帮助。

胡雪岩明白在这个世界上权与钱可以结合，尽管他自己没有当官，却通过当官的王有龄获得了巨利；王有龄借助他的钱得了官位，也获得了利益。“世间的道理是很简单的，只要想方设法，总能达到目标。”

失去了王有龄的支持，胡雪岩苦闷了一阵，但并没有感到绝望，他用那双犀利的商人眼睛搜寻着新的合作者，胡雪岩认识到，机会终究会有的。在没有路可走的时候，往往正是奋起的时候；在别无选择的情况下，一定会有所选择。有路可走时，应该奋力向前；无路可走时，应该找一条路。人生本来是没有意义的，赤条条来，赤条条去，但一个人的努力与奋斗以及他的幻想希望，却可以使本来没有意义的人生变得有意义。置之死地而后生。

胡雪岩仍然出没于清朝兵营中，做他的生意。

在镇压太平大国起义者的过程中，湘军代替了清朝的正规

武装。曾国藩在湖南组建的湘军水师和湘军陆师成为了太平天国起义者的主要敌人。曾国藩是湖南湘乡人，曾任翰林学士、吏部侍郎。1852 年，为了镇压太平天国起义，在湖南帮办团练，后来编练湘军，先后在湖南、湖北、江西等地阻挠太平军。曾国藩善于招揽人才，更善于利用同乡关系笼络湖南境内的人才，手下有李鸿章、左宗棠等一大批人。

1860 年，曾国藩升任两江总督，1861 年节制浙、苏、皖、赣四省军务。

1861 年年底，因浙江巡抚王有龄自缢，曾国藩向清政府推荐左宗棠任浙江巡抚，征剿太平军。

机会又降临到了胡雪岩头上。

胡雪岩知道，湘军不同于清政府的正规部队即八旗兵与绿营兵。清政府的八旗兵、绿营兵都由政府编练，遇有战事，由清政府命将调遣出征，战事一完，军权缴回。湘军却不然，其士兵是由各哨官亲自选募，哨官是由营官亲自选募，而营官又都是曾国藩的亲朋好友、同乡、同学、门生等，湘军实际上是“兵为将有”，只服从于曾国藩兄弟，具有强烈的个人隶属关系，清政府难于直接调遣。另外，胡雪岩知道，湘军因转战各地，给养困难。

胡雪岩心中盘算：“战乱的时候，更需要投靠一位铁腕人物，才能保住我的命，保住我的生意。也许我还可以如当年助王有龄那样，用我的银子换取左宗棠的信任。”于是他到湘军军营中求见新任浙江巡抚左宗棠。

左宗棠是湖南湘阴人，举人出身，是一个有才华的人，敢作敢为，对人很热情，具有湖南人的务实精神。

左宗棠接见了胡雪岩，胡雪岩把自己的银子拿出一部分，为左宗棠的湘军筹办粮饷和购买一部分军火。左宗棠对胡雪岩有了初步的好感，胡雪岩趁热打铁，结交左宗棠的幕僚和近侍，局面慢慢打开，胡雪岩投其所需，左宗棠更加信任胡雪岩，并允许胡雪岩走私军火。

胡雪岩靠走私军火和倒卖其他物资，又发了一笔数目可观的财。

1864 年，曾国藩率领的湘军攻陷天京，太平天国失败，但太平军余部仍在继续艰苦奋战。

清政府任命左宗棠为钦差大臣赴闽镇压太平军余部。1865 年，清军攻破漳州，太平军溃败。

胡雪岩仍旧与左宗棠保持密切关系。

在镇压太平天国起义中，曾国藩、李鸿章、左宗棠等人都经历了“呼救无从”、“魂梦屡惊”的险境，深深体会到了清王朝的风雨飘摇。日暮途穷，不能不考虑国家的自强之道，以改变现状并维护既得利益。

1866 年，左宗棠到福州创办福州船政局，胡雪岩参与此事。

1868 年，左宗棠奉清政府命令，统率直隶境内各军向西镇压捻军。胡雪岩又筹集银两，帮助左宗棠。

左宗棠致力于洋务运动，发展民用工业，但他没有钱，胡雪岩从洋商那儿借来巨款，协助左宗棠。左宗棠得以先后设立兰州机器局和兰州织呢局。

左宗棠此时已是封疆大臣，握有重权，他并没有忘记胡雪岩对他的帮助，便向清政府极力保荐胡雪岩。

清朝统治者见到左宗棠举荐胡雪岩的奏章，便授胡雪岩为二品官，特许在紫禁城骑马。于是，胡雪岩成为了清代惟一的“红顶商人”，胡雪岩达到了他的鼎盛时期，在权与利方面都得到了极大的满足，从此过着花天酒地的生活。

纵观胡雪岩的发迹过程，人们可以看出他的成功除了有赖于他的奇才大智，更跟他洞悉世故人情，会投其所好，并善于创造时机和利用时机的处世谋略分不开。胡雪岩在其为官并经商的生涯中，善于把握外部的世界，同时加深自我了解，洞悉出了世故人情的要害，从而采取一切手段，为自己建立起理想的生活，借助于他人之力青云在上。这正是胡雪岩叱咤官场和

商场的处世技巧。

机遇往往是突然地或不知不觉地出现的，有时甚至永远不为人所知，或只是在回首往事时才认识到过去的那件事是个机遇，庆幸抓住了它或者后悔失去了它。善于抓住机遇的人应该具有以下基本素质：

第一，要随时做好准备，不要机遇来的时候临时抱佛脚。从青年时代开始就要尽可能的获取各种各样的广博的知识，还要从学生时代开始就尽可能锻炼出很强的创新能力。我们的科研要在世界上取得成功，关键是要有创新能力，而不是光有读书能力。有些人非常刻苦，很爱学习，但是遇到新问题总是一筹莫展，这就是过去教育的弊病——只重视了传授知识，没有重视培养学生的创新能力。

第二，要从小事做起，认真地做好每一件事。道理很简单，机遇总是突然地、不知不觉地出现，有时你甚至一辈子也不知道哪个是机遇。

第三，一旦出现机遇的时候，全力以赴，兢兢业业地抓住它。我国第一个乒乓球世界冠军容国团所说的“人生能有几回搏”就是很好的诠释。

第四，要锻炼出敏锐的洞察力，善于在复杂的情况下发现机遇。许多学生念书时成绩很好，但后来，有的人成就很多，有的人却一事无成。关键在于面对新出现的复杂局面时，能否发现机遇，这就需要直觉。爱因斯坦能够取得伟大的成就，原因之一就是他在年轻时就懂得直觉的重要，又选择了他具有最好直觉的领域——物理学，因而在条件成熟时，他可以有大的突破。

每一个想成功的人，都应该记住，不仅要善于等待机遇，更要善于主动地去创造机遇。抓住机遇不是被动的，真正聪明的人会创造机遇。就拿过去红军和解放军的运动战来说吧。没有好机会就跟你转圈跑，跑到你出现漏洞，也就是出现我的战机，我马上就打。

创造机遇要找那种适合自己、机遇多的岗位和地方去。一位美国大学校长介绍，美国人很喜欢换工作岗位，一生中大概要换四次。中国人恰好相反，惯性大，干一件事就想一辈子呆在这儿。换工作岗位有什么好处呢？你不是一锤定终身，你可以多次换，找准最适合自己的、机会最大的地方和位置。

要善于与人相处和交流。交流对一个人的成功很重要。英国作家萧伯纳说过，两个人交流思想和两个人交换苹果完全不一样，交换苹果，每个人手上只有一个苹果，而交流思想，每个人同时有两个思想。如果大家都懂得这个厚黑道理，学会与人相处和交流，博采众家之长，那么你就具备了得到机遇的一个非常好的素质。

◎ 乘虚而入，变不利为有利

在一夫一妻的现代社会里，不论是丈夫或是妻子，如果在外面有了不正当的男女关系，我们就称之为有了“外遇”。用句时髦儿的话来说，就是“第三者”插了足。本来是好好的“一对”，为什么“第三者”的“足”能够插进来呢？事实证明：他（她）们的成功，往往是在于被插足者内部——夫妻之间——出现了“裂缝”，即有了感情的危机，产生了矛盾。第三者就是利用了这个机会，乘虚而入，变不利为有利。

生活中有这样一对恩爱夫妻，小两口儿由于在赡养某一方的父母的问题上发生了意见分歧，以至争吵，丈夫一气之下离家出走。当他在街上东游西逛时，偶然碰到了一位中学时的女同学，这位女同学看到他一副愁眉苦脸的样子，就追问是何原因。他就把与妻子争吵的事和盘托出了。女同学对他进行了安慰与劝解，还约他第二天晚上再见面。一次、两次约会后，他越来越觉得还是老同学善解人意，体贴自己，与自己的妻子相比不知好了多少倍。就这样一来一往，两人就好上了，开始是“地下活动”，后来就逐渐公开了。即使是后来他的妻子在赡养

父母问题上作了让步，他仍然置之不理。而且回到家里往往寻衅挑起事端，无理吵闹，甚至毒打妻子，强迫妻子同他离婚。

常言道："篱笆扎得紧，野狗钻不进。"上述事例说明：所谓"第三者"，往往是在夫妻之间产生了隔阂，感情有了危机时，他（她）们乘虚而入，利用"同情"、"关怀"、"帮助"，以及金钱、物质来诱惑她（他）们，使夫妻感情更加疏远，最后达到自己的厚黑目的。

夫妻之间之所以会产生一个"外遇"，除了上述感情方面的"虚"以外，还有一个时间上的"虚"，也就是夫妻之间长时间不能过正常的性生活，也可以被第三者乘虚而入。

在某一县城城关的中学里，有这样两个教师，她教语文课，他除了做教导主任工作以外还兼上物理课。她的丈夫长期在外，他的妻子在外地行医，也是经常不在家。她当年30岁，他长她2岁，双方各带有一个孩子。他们居住的地方柳暗花明、小河流水、宁静幽雅，很是读书学习的好地方。

他们都是知识分子，可性格并不相同。他性格内向，为人持重，倾向保守，尽管妻子长期不在家，但生活中恪守着传统的道德观念。可她却不然，性格外向，感情丰富，情欲横流，在她看来，尽管丈夫长期在外，但自己的情欲是不应受理智的或道德的堤坝束缚的。只要时机成熟，管它什么禁果异味都可以尝尝。她在寻觅时机，物色人选。只要时机成熟，她就要将自己那洋溢青春丰韵的情欲尽抛。她考察了多时，思绪再三，他是她的最佳人选。

一日春游，她在花草丛中采着鲜花，但不一会儿就出现在他的面前，笑嘻嘻地暗示投情道："主任，你说这朵花虽然鲜艳，可为什么不香？那朵花香味扑鼻，可为什么颜色不美？"他不想答理她，一时语塞。

她并不泄气，继续挑逗道："主任，你说有没有既艳又香的鲜花呢？"

他想了一下，心不在焉地答道："据我所知，玫瑰花既香

又艳。不过采掐时要小心，因为它身上长满了刺。”

她见他终于开口上“钩”了，心里暗自得意，但仍然佯作不知地又问道：“如你所说，既然玫瑰花且香又艳，可是在一些文学作品里为什么总把女人比作带刺的玫瑰花呢？这是不是把女人形容得太刁蛮尖刻了呢？”

“我理解不深，这大概是暗喻一个既有漂亮美貌而又德才兼备的骄矜姑娘是不肯轻意俯就男人的吧？”

“不！看来主任你并不了解女人。恰恰相反，她们个个都愿把美貌和芳香献给男人，让他们去攀折，让他们去采集。事实上，世界上能找出几个真心实意地要出家的尼姑呢？”她赤裸裸地挑逗着他，用温柔煽情的语言刺激着他。可他却无言以对了。他理解她的言下之意，但他也深知：玩火者自焚。他不想惹火烧身。可她却不肯轻易放过他，她相信只要时机成熟，他一定会接受自己的那番非份的温情的。

这以后，她一次又一次试图叩开他那近乎冷酷的心扉，而他也一次又一次压抑自己的感情，企图把自己的道德防线筑得牢牢的。他不想欺骗别人的丈夫，所以决计不去耕耘那个风骚女人的领地。他想，灯下美人如杯中酒，可用可不用嘛！你多情，我可寡情，你多愁善感，我可心如盘石。而她则更加热烈地向往着将她那整个心灵注入他的身躯之中，并为此整日琢磨着厚黑之计。

春天的一个周日夜晚，她敲响了他家的门，那声音是那么急促。他的母亲儿子去开门，可他没有动，他不想在晚上单独与这个狂热的女人接触。

“主任，我的孩子患了急病，麻烦你帮帮忙！”那声音是那么焦急和不容拒绝。

正在他迟疑之中，善良的老人发话了：“快穿上衣服去看看，她男人不在家，带个孩子过日子多不容易啊！”

“你先回去，我马上就来。”他终于在屋里答话了。她想：有孩子在跟前，她总不致于胡来吧。

不一会儿，他推开她家那虚掩着的房门，她在热情中迎接着他。可他刚走进屋里，她便把房门锁上了，等他有所觉察回过身来时，她竟敞开睡衣赤裸裸地站在他面前。“你……”他呆了。“不要害怕，何必总躲着我呢!”她拉住了他的手放在自己的怀里。他惊魂未定地说：“快别这样，你不觉得难为情……”他的声音有些发抖。

是的，她似乎应该感到害羞、难为情，可是，她克服了害羞心理，用灼人的眼光顶回了他的视线。“还想走吗？大门被我锁上了，只要你一走，可就别怪我无情地大喊大叫了!”接着，她率直地表明了她的欲望和需求。

她久盼的心愿实现了，尽管他责怪她不该狂野不羁，贪婪纵欲，不计后果，但这对她又算了什么。有了第一次，随即就有了第二次，第三次。她常常要他来，他不得不来。他想挣脱，可她却将绳索拉得紧紧的，使他的一切努力都全然无效。

◎ 形势越乱，越需沉着

刘伯温给人的印象与神机妙算的诸葛亮有几分相像，带有几分神秘感，似乎有未卜先知之的异能。摒去后人的夸大附会，这种形象的树立与刘伯温超人的厚黑智谋和他能识别变局、抓住机会有关。他对形势有准确把握，故能料敌于先机，机动灵活；及时调整，故又能抢得先机。人若能机变，首先要具备的素质是机动灵活，心明眼亮，不能呆板迟钝。临到机会时，聚精会神，才能出巧思妙算。

至正二十年（1360 年），刘伯温初到应天（今南京）时，已是名声在外。朱元璋久闻他的大名，才卑词厚礼派人去请他。这第一次见面很重要，作为谋士，应尽量展现自己的才华，为人主所青睐。

刘伯温胸有成竹，怀揣《陈时务十八策》，为朱元璋指点江山。但朱元璋有几分酒意，又在兴头上，开场没问策略，而

是问：先生能作诗吗？刘伯温回答：儒者小技，何谓不能？朱元璋指着眼前的筷子说道：就以此为题。

刘伯温略加思索，吟道："一双湘江玉并看，二妃曾洒泪痕斑。"朱元璋知道是用了舜妃娥皇、女瑛洒泪青竹而成湘妃斑竹的典故，轻轻摇头，笑道："秀才气味"。

刘伯温一听后两句马上变了旨趣，接下吟道："汉家四百年天下，尽在张良一借间"，很自然地结在留侯张良借箸代筹，辅汉灭秦的典故上，既表达了刘伯温的报负，又搔着了朱元璋的痒处。

朱元璋不禁大喜，真是相见恨晚，连忙询问如何平定天下。刘伯温这才拿出了《陈时务十八策》。

作诗只是个开场白，不关正题，但第一印象的好坏又至关重要。刘伯温听到朱元璋说"秀才气味"后，立刻明白，作为打天下的创业之主，对一般的文人秀才不放在眼里，看中的是谋略家。

当时，朱元璋有了萧何式的人物李善长，又有了韩信式的人物徐达，就缺一个张良式的谋臣。所以刘伯温灵机一变，在后两句诗中点出张良，抓住朱元璋最敏感的神经。第一次面试得了个满分。

光有机灵还不够，一味机灵缺少坚毅厚重，可能流于小机灵，甚至浮躁。在变化面前，要能识别抓住机会，还应沉着冷静，不为浮议所动。

这一年，陈友谅率大军攻陷太平，一路旌帆蔽日，顺江而下，已兵临应天城下。他还派使节会见张士诚，约他从背后夹击应天。此时的陈友谅水军气势正盛。朱元璋部下的许多将领都心存畏惧，有人建议投降，有人建议放弃应天，坚守城东的钟山。在战前会商中只有刘伯温不说话。朱元璋把他请入内室，问他的意见。这对刘伯温既是个考验，又是个机遇。大敌当前，如果临阵慌乱，自会为朱元璋所不耻；而如真能拿出有效的退敌良策，他在朱元璋心中的分量会大大加重。刘伯温激

动地说："主张投降和主张逃跑的，应该杀掉！"

刘伯温不是盲目标榜，也不是充大胆。他在纷乱恶化的局势面前能冷静分析，发现了敌人的弱点和己方的优势。所以，他首先宣示拼死抗击的决心，喝退主降的人。大敌当前，兵刃未接，先议投降，败坏士气，就没有在恶局中获胜的可能了。刘伯温"主降及奔者，可斩也"的议论，起了平息喧氛，稳定军心的作用。其次，他指出了敌人的弱点，提出了拒敌的军事策略：敌人士气骄躁，远来疲劳，我方正可利用这些，以逸待劳，诱敌深入，设伏而围歼敌人。再次，他根据己方人心较团结的优势提出了拒敌的政治策略：打开府库，赏赐将士，赈济贫民，宣布至诚，以结人心，让部下拼死效力。看这清晰准确的分析，正像当年的赤壁周郎，又像舌战群儒的诸葛亮，沉着应对，条理分明，充分展示了自己。

临变不乱是识机的先决条件，而机会一出现，要抓住它，就必须决策果断，用兵神速，不能拖泥带水当断不断。

龙湾之战打败陈友谅后，朱元璋准备了一年，开始对败逃回去的陈友谅发起主动攻击。至正二十一年（1361 年）八月，朱元璋西征，双方在安庆展开了恶战。陈友谅的守城部队坚壁不出，又死命抵抗。从早晨打到晚上，毫无进展，双方死伤惨重。刘伯温告诉朱元璋，陈友谅的后备力量很强大，下游的张士诚随时可能抄袭后路，数万军队困顿在这里，战事久拖不决，极容易陷进腹背受敌的险境。只有速战速决，才能使陈友谅震惊，张士诚胆寒，克敌制胜。他建议立即放弃攻城计划，以陆军偏师围城作为疑兵，大部水师急驶而上，直捣友谅老巢江州。朱元璋依计而行。大军压境，使友谅的沿江的小股布防崩溃。朱元璋的水师以迅雷不及掩耳之势，抵达江州城下。陈友谅做梦也没想到对手会从天而降，他携妻子连夜逃奔武昌。江州是陈汉政权的都城；此地一失，江西全境震动。后方的安庆也不攻自破了。

不出刘伯温所料，当张士诚得知朱元璋西进的消息，几经

犹豫，果然派出了 10 万部队，水陆并进，攻打太湖西岸通向应天的要塞长兴。长兴城中守卒不过七千，情况十分危急。但是，刘伯温与朱元璋运兵的神速，决策的果断，更显出张士诚布置的拖泥带水，待他的部队压向长兴的时候，朱元璋早已在西线奏凯。张士诚打算好的夹击之势现在成了正面迎敌，只好赶快撤军了。

刘伯温在生前就被视为一个神秘莫测的人物。他预料之事大多应验，又如讲阴阳五行，时人认为他能知晓天机。其实，这也是朱元璋需要的、也就是要人们相信他的政权是代表天意的。刘伯温的存在也是为他烘托气氛的。刘伯温的预言大体有三类。一类是长远预测，带有战略意义，属于谋略范畴。他对陈友谅、张士诚的战略预测和决策属于这种。第二类是防范性预测，指出某个时段存在危险、祸端的可能。这也是在对局势进行总体把握和感悟的基础上做出的模糊预测。人们常常记起预言得到证实的而筛去不准确的部分。还有一种是短期行为和事变预测，据说刘伯温在鄱阳湖大战中忽然预知情况不对，拉着朱元璋换船。不久，朱元璋原来的座船被击沉。不过，在这种种短期预测中，刘伯温的话一般都很含混。作为一个机变的人，他深知无论政权还是他自己，都需要维持他的神秘性，所以他在预测时也常常要随机应变。因为越是随机、模糊，就越容易营就神秘气氛。

至正二十二年（1362 年）二月，刘伯温回青田料理母亲丧事，而此时朱元璋刚刚在江西打败了陈友谅。或许刘伯温感觉到朱元璋内部蕴藏的不安因素快要爆发了，也许他体察到了顺逆相循之道，便在青田给朱元璋捎来字条，说六七月间举兵用事，不利先动。也就是说六七月万事不吉。恰巧在七月发生了刺杀朱元璋的事，幸亏朱元璋事先加了小心，才逃过一劫。此后朱元璋对刘伯温更是信服。总之，要在人们心目中保有一个高明、睿智的形象，不可事事说死，不留后路，还应随机应变，来点模糊学。

■ 成败铁规厚黑秘诀十四：当机立断

——当断不断，必留后患。机遇是难得的，有了机遇，看准了以后，不要犹豫不决，而应立下决心。有时错误的决定也比犹豫不决没决定好上千百倍。

当断不断，必留后患。机遇是难得的，有了机遇，看准了以后，不要犹豫不决，而应立下决心。有时错误的决定也比犹豫不决没决定好上千百倍。

◎ 机会是无法储存的

成功者是有智谋的奋斗者。他们不作闷头拉车的人，不放过任何有助于成功的机会。他们寻找机会、把握机会、利用机会的才能随着岁月的增长而提高，犹如东风催动着他们前行的脚步。

机会就是挑战，也只有具备勇往直前毅力的冒险家才不会放过任何机会。换句话说，胸怀大志的冒险家的奋斗历程就是

为了追寻一个又一个机会的历程。失败者之所以失败可以说就是因为他们不敢、不善于甚至不想去抓机会的结果。躺在你眼前的钞票需要你赶紧弯下腰去捡起来。牛气冲天的股市需要你长期磨练出来的敏感的神经及时感觉到。而长达一个时代的机遇成功的事业是由一个个机遇积累而成的。

机遇是一个美丽而性情古怪的天使，她偶尔降临在你身边，如果你稍有不慎，她又将悄然而去，不管你如何扼腕叹息，她却从此杳无音信，不再复返了。

机会不像钞票，是无法储存的，但它比钞票更珍贵。

在商业活动中，时机的把握完全可以决定你是不是有所建树。抓住每一个成功的机会，哪怕那种机会只有万分之一。

“通往失败的路上，到处是错失的机会。坐待幸运从前门进来的人，往往忽略了从后门进入的机会。”

这是一句在当今美国流传得十分广泛的谚语，你或许能从中受到一些启示。

看准时机并把握它，将它变成现实的财富，才是成功企业家的明智选择。俗话说，机不可失，时不再来。在你的生活与事业中，倘若你能在时机来临之前就意识到它，在它溜走之前就采取行动，那么，幸运之神就一定降临到你的身上。

当运气来临时，你应该发挥你的聪明与智慧很好地利用你的好运气。从这个意义上讲，运气实际上也就是抓住机会的同义语。

现实中，总有许多人总是抱怨说：我之所以一事无成，就是因为一直没能找到机会。没什么了不起的，只要有了好的机会，我也会为成功一搏的。

但实际上，机会处处有，只是要看你是不是能抓得住。另一方面，虽说机会无处不在，但机会不会在那里静等你去利用它。

企业家在纵横交错的生产经营活动中，因为人力或物力上的种种原因，往往有这样那样的困难。然而，这些困难都只是

前进中的困难，是暂时的困难。当你克服这些困难后，一切都会是明媚的春天。因此，迎难而上，坚持不懈也就是抓住了你成功的机会。

对于一个正在建功立业的人来说，他必须秉持着自己的决心，深入开掘，锲而不舍，从而最终走向成功。这就是抓住了自己成功的机会。

在中国，麦当劳是最早登陆内地的外国快餐店，可以说就是中国快餐业的代名词。在人们心目中麦当劳简直是一个神话。

可实际上，麦当劳的创始人是麦克、迪克兄弟，而真正创建麦当劳快餐王国的却是雷蒙·克罗克。

是麦克、迪克兄弟创造了机会，但他们却把这个机会卖给了慧眼识宝的克罗克，成就了克罗克的快餐王国。

1937 年，麦克·克唐纳和迪克·克唐纳这一对犹太人兄弟，通过对他们过去 3 年的餐厅收入的研究发现，他们有 80% 的收入来自汉堡包。

于是，麦克兄弟开始对经营方式进行了重大改革，主要销售这种每只 15 美分的汉堡包，并采用自助式用餐，一律使用纸餐具，提供快速服务。这种令人耳目一新的汉堡包小餐厅经营方式大获成功。随后，麦氏兄弟开始建立了连锁店，并亲自设计了金色双拱门的招牌。到 1954 年，拥有 10 家连锁店的麦当劳汉堡包餐厅，全年营业额竟达 20 万美元。虽然如此，目光短浅的麦氏兄弟并未意识到自己的发明具有怎样的价值，而目光敏锐的克罗克却看到了这一产业的辉煌前景。

此时的克罗克只是一家经销混乳机的小公司的老板。

克罗克早年家境困难，高中只上了一年就休学了。1937 年之前他事业一直不如意，品尝过太多失败的苦涩。1973 年，克罗克才当上一家经销混乳机的小公司的老板，惨淡经营，能勉强维持到了 50 年代。这时，已达知天命之年的克罗克依旧是个默默无闻的小老板。

1954 年的一天，克罗克发现麦氏兄弟在圣伯丁诺市开的一家餐馆一次就定购了 8 台混乳机。这么大的购货量让克罗克震惊，他为弄清楚这里面的缘由而特地赶到了圣伯丁诺。

这家麦当劳餐厅，与当时无数的汉堡包店相比，外表上似乎无太大的区别。其时正是中午，小小停车场里挤满了人，足有 150 人之多，在麦当劳餐厅前排起了长队。麦当劳的服务员快速作业，竟然可以在 15 秒之内交出客人所点的食品。这种经营方式，克罗克可从未见过。

克罗克当即决定开办连锁餐馆。第二天，他就与麦氏兄弟进行洽谈。很快得到了在全国各地开连锁分店的经销权，但条件却颇为苛刻，规定克罗克只能抽取连锁店营业额的 1．9% 来作为服务费，而其中只有 1．4% 是属于克罗克的，0．5% 则归麦当劳兄弟。雄心勃勃的克罗克，毫不犹豫地接受了这个条件。

1955 年 3 月，克罗克的麦当劳连锁公司正式成立。公司所属的第一家麦当劳餐馆同年 4 月在得西普鲁斯城开张。随后，推销员出身的克罗克，以他的推销才能不断加快开设分店的速度。到 1960 年，克罗克已经拥有 228 家麦当劳餐馆，其营业额达 3780 万美元，面麦当劳连锁系统这一年一共只赚到 7.7 万美元。随着规模的扩大，麦氏兄弟抽去的利金将更多，而且更重要的是根据当年合约的规定，克罗克不得对麦氏兄弟设立的快速服务系统做任何修改，但事实上克罗克在经营中至少做了几百次细小的改良。麦氏苛刻的规定，严重阻碍了麦当劳事业进一步发展。克罗克决心买断麦当劳。

1961 年年初，经过谈判麦氏兄弟答应出让麦当劳的经销权。但麦氏兄弟出价惊人：非 270 万美元不卖！面且一定要现金。

克罗克经过再三考虑，最终答应了麦氏兄弟的苛刻条件。克罗克和他的天才财务长桑那本使出浑身解数，几经周转，借贷到 270 万美元，买下了麦当劳餐馆的名号、商标、版权以及

烹饪配方。至此，美国的全部麦当劳快餐店都归于克罗克名下，虽然公司的名号仍叫麦当劳，却与麦当劳兄弟不再有任何关系了。

这一下，克罗克终于可以放手大干了，他把自己的那一套做法发挥得淋漓尽致。

1970 年，在国内取得巨大发展之后，克罗克盯上了海外市场。但是，各国的饮食文化差异巨大，麦当劳准备输出的不仅是汉堡包一类的食品，而且是一种饮食文化，其难度势如登天。尽管最初在加勒比地区以及加拿大、荷兰等地尝试发展连锁店时，都遭到失败，但后来在日本取得了巨大的成功。

日本麦当劳总裁藤田针对日本的国情采取了相应的对策。他根据日本人具有排外情绪的心理特点提出，在日本的麦当劳公司从老板到员工，必须百分之百的日本化，使顾客从外表看不出麦当劳产品是进口的美国货。1971 年，目光深远的克罗克同意了藤田的方案，与他签订了合作协议，美日双方各出资一半。

事实证明克罗克具有远见的目光和高超的利用机会的才能。藤田以富有戏剧性的行销手段，展开宣传攻势，使麦当劳在一夜之间便名扬全日本。当年，东京银座区麦当劳分餐厅如期开业，第一天营业额高达 6000 美元，打破麦当劳一天营业额的世界纪录。接着，在短短 18 个月，藤田在日本神速地开办了 19 家麦当劳餐厅。麦当劳在日本一举成功，成为日本最大的连锁餐厅，年营业额达 6 亿美元。

在认真总结了日本的成功经验后，克罗克便以一个与日本相同的模式在全球开发市场：找一个合伙人，给予他相当股份和自主权，让他自由发挥。

就这样，一座座麦当劳餐厅变戏法式地在世界各国落地生根了。它们在各自不同的国家，针对不同的市场文化，采用了不同的促销手段，但却使用着同一套标准的营运系统。到了 20 世纪 80 年代初，麦当劳已在世界 33 个国家和地区建立了 6000 多家分店。仅 1985 年一年就发展海外分店 597 家，平均

15 个小时就开一个店。

从上面克罗克的成功经验中，不难理解把握机遇的重要性。

但是机遇却并不是单纯的幸运，它总是潜藏于普通的现象背后，被表面现象所掩盖，具有隐藏性。所以，一般人不容易觉察到机遇的存在。

只有那些精明的人才能透过现象，看到本质，抓住被人们忽略了的潜在机遇。

机遇的另一个特性是具有显而易见的瞬时性。机遇一旦出现，就万万不能拖延，不能观望，不能犹豫，必须当机立断，不然就会失之交臂。我们常说的“机不可失，时不再来”说的就是这个道理。

但是，当你在发现机会并适时地抓住机会的时候，你还必须注意几个方面的问题：

一是善于发现和识别机遇。要想发现它、认识它，你必须具有灵活的头脑和敏锐的观察力。

二是善于抓住机遇。如果发现机遇，就必须抓紧时间，马上采取行动，不要贻误战机。

三是见机行事，随机应变。当好机会出现在眼前时，你要敢于扭转航向，见风使舵。

面对不利的形势时，要准确地审时度势，敢于抛弃不利因素，舍末逐本，分情主次。

另外，要把握其他人的失败中是否有机会可取。要知道，错误和不成功都是多种复杂因素相互作用的结果。你首先必须要对他人的失败进行科学的分析和筛选，寻找到救助的可能性。

◎ 不给敌人任何机会

成吉思汗不是靠算计人起家的，但却是靠善于利用机会，并且不给敌人机会起家的。

成吉思汗和札木合分道扬镳后，成为势不两立的对手，成吉思汗十分清楚，双方力量悬殊，自己不能以力取胜，为了求得战场的主动权，他便主动撤退。撤到斡难河与克鲁伦河两河狭窄之处的哲列捏时，准备与敌人决战，可是等了3天，却不见敌人前来。派出游骑侦察，方知敌人已经退走。于是成吉思汗回头整顿自己的队伍，抚慰伤员，有不少部落先后来投靠。因此，成吉思汗虽然没有取得胜利，但却增加了不少部众，大喜过望，就在斡难河畔的树林中，举行宴会慰劳大家。

宴席上，成吉思汗因为小事，与主儿乞部发生了不愉快的事件，主儿乞部的部长撒察儿别乞和他弟弟泰出，虽然一再向成吉思汗认错道歉，暗中却怀恨在心，宴会过后，就将成吉思汗如何骄傲，如何盛气凌人，如何不讲道理，胡作非为，实非帝王之相等等，到处宣扬，以报复成吉思汗。

各部落的人，都知道成吉思汗早年曾经射死自己的异母兄弟别克帖儿，现在表现得志骄气盛，看来也是一个胸无大志之人。而且主儿乞部也是合不勒汗长子的后人，成吉思汗的孛儿只斤部落，是合不勒汗的次子之后，于是大家认为，两个兄弟的部落，都不能和好相处，又怎能与其它各部落和好相处呢？所以大家逐渐认为，以前所传说的成吉思汗才德如何，都不是真实的。因而许多想前来投奔的部落，都中途改变主意，而希望札木合能够改过向善。

成吉思汗了解到事情真相之后，知道是由于自己的骄傲所招致。就和别勒古台、博尔术、者勒蔑、忽必来、速不台等人商议。有的人主张立即攻打主儿乞部，以除去祸根。别勒古台则不同意，他说：“我们正准备干大事，怎能对小事不加忍耐，而挑起宗族之间的仇恨？应该是自行修德，以感化主儿乞部，使之能够回到身边来。”成吉思汗认为有道理，就听从了别勒古台的建议，暂时搁置，试图通过各种方式，将主儿乞部拉回来。

当成吉思汗利用反间计挑起金国和塔塔儿人的战争时，立

即到蒙古各部去召集，说塔塔儿人是我们的世仇，杀害祖先的大仇一定要报，便派使者到蒙古各部中宣扬说："金国命令各部随军征讨叛逆的塔塔儿部，是报复祖宗大仇的良机，我们应当全力从征。"他认为利用给祖先复仇的口号，能重新唤起蒙古部落的向心力，主儿乞部也会应召而来，这样，双方就又能重归于好了。

主儿乞部的领地在成吉思汗领地之北，自从与成吉思汗失和之后，不常来往，此次征兵为祖宗报仇，不敢不从命，但惧怕成吉思汗在战斗指挥中，加之以罪，迟迟不肯行动。成吉思汗为了使之必来，再次派使者前往劝告说："在前塔塔儿将我们祖宗杀害的怨仇，未曾得报。如今金国派完颜襄丞相前来剿灭塔塔儿部，我们应当趁此机会，去夹攻他。你们主儿乞是蒙古名箭手聚集的部族，为祖宗报仇，应当出大力，因此我一定要等到你们前来助战。"主儿乞部首领最终也没有前来。成吉思汗等了六天，见主儿乞部竟然放弃为祖先复仇的大好时机不来，顿时明白，他担心主儿乞部会利用他出击时在其后方发动叛变，防人之心不可无，于是他设下了一个陷阱，留下少数老弱残兵看守营地，然后率领整个部族，帮助金人夹攻塔塔儿部。

这次战役，几乎使强大的塔塔儿部落全军覆没，完颜襄因成吉思汗立下大功，册封他为招讨使。从此以后，成吉思汗便成为金国的命官，这对于他今后借用金国天子之诏命令蒙古部落，更为有利。

当成吉思汗围攻塔塔儿部最后的一个围寨之时，看到此寨虽然死守，但肯定会被攻破，不需全部部队都在此硬攻，而塔塔儿部其他的溃兵，也有王罕前去追赶。他把目光投向了下一个打击目标。成吉思汗判断，主儿乞部一定会趁此机会举兵反叛。于是尽量抽调主力，连夜沿奎屯河南岸西行，各军成分进合击之势，以期一举歼灭主儿乞部。

主儿乞部首领撒察儿别乞与他弟弟泰出，还不知成吉思汗已设下陷阱，在听说成吉思汗正率军攻打塔塔儿部的围寨之

时，以为有机可乘，就出动全部的兵马，连夜奔袭，突袭成吉思汗的老窝。可是，攻破这座营寨之后，才发现那只不过是一座空寨，所留老弱只有 60 人，撒察儿别乞一气之下，杀死其中的 10 个人，而把剩下的人全部剥光衣服，让他们报告成吉思汗。万万没有料到，这 50 人还没有出营寨，成吉思汗的部队就已从四面八方攻进寨来。

主儿乞部的人，根本没有想到会有这种情况，以为成吉思汗的人马是从天而降，一时都吓得目瞪口呆，哪里还有斗志还手搏杀？结果只有部长撒察儿别乞和他弟弟泰出，慌乱中各夺得一马，死命冲出寨外，向北逃去。成吉思汗见他二人逃出，派出精兵快马，随着他们的足迹追赶不已，终将此二人活捉，押回营寨。

成吉思汗派人把撒察儿别乞、泰出押到自己面前，历数他们的罪过说："以前在斡难河林边宴席上，你的人将厨师打了，又将别勒古台肩部砍伤，我看在兄弟份上，都不深究，只求和平相处。可你们却一直不肯与我和好，这次为祖宗报仇，你们都是蒙古祖先的子孙，正该出力，可你们却忘掉祖仇，等了六天也不来。不去报仇也罢，你们倒靠着仇家，帮助仇家，来把本家当做仇人。当日你们推选我为汗时，都是怎么说的？现在应该实践你们自己当初的誓言吧！"撒察儿别乞二人羞愧难容，引颈受戮。成吉思汗将主儿乞部的人分给了诸位将领。

成吉思汗多用了一个心眼，几乎是举手之劳，就消灭了一个强大的敌人，增强了自己的实力，的确是利用机会的高手。

◎ 等待最好的机会

左宗棠出山可谓一波三折，几乎每次都是做足了秀。按理说，有这么好的机会，应当赶紧抓住，千万不能失去。左宗棠却不然，他需要机会，但他更懂得什么是真正的、最好的机会。如果抓错了机会，就会像排错队一样后悔莫及。所以，他

每次出山，都要做够政治秀。

在机会上优中选优，也是另一番情趣的厚黑智谋。

1851 年太平天国起义爆发后，以摧枯拉朽之势扫荡着清朝的统治机器，仅仅 1 年多时间里，就攻下了半壁江山。清政府被迫改变陈规，广开才路。一大批没有功名的草野之士乘势脱颖而出。左宗棠则以其特有的才华和见识，成为其中的佼佼者。

左宗棠对大规模的武装起义早有预感，而且很早就开始谋划对付太平军的策略。当他从他的好友胡林翼那里得知太平军已经进占广西永安时，立刻发表了一通如何对付太平军的议论。他说，自古兵法有言，“谋定而后战”，“善用兵者致人而不致于人”。由于清军不懂得这个道理，在作战中不是当主，而是做客，自然要处处被动，经常挨打。他主张清军在太平军营地附近广筑碉堡，步步为营，渐逼渐进，迫使太平军离开营垒，改守为攻。如此则清军可以反客为主，由被动变为主动。

胡林翼听了左宗棠的议论，非常佩服，觉得应该设法起用他，让他发挥专长。于是，多方荐举，希望当道者能引起重视。1851 年冬，湖广总督接到胡林翼的荐书，随即修书送往湘阴，请左宗棠出山。左宗棠在家中读了这封聘函，直摇脑袋。他认为凭自己的才干，不愁没有人用自己，如果想让自己的才能得到施展，自己必须认真对待，也要选主子。他要等总督来像刘备那样诚恳地“三顾茅庐”然后再决定。可惜总督远没有当年刘备敦请诸葛亮的诚心，左宗棠根本就不理。胡林翼不死心，等待机会再次举荐。

咸丰二年（1852 年），太平军日益壮大，已经由广西进入湖南，准备攻打长沙。当时湖南巡抚骆秉章奉命调京，由张亮基继任，张鉴于湖南局势严峻，责任非同小可，便广搜人才以备顾问，并协助处理军政事务。胡林翼得知这一消息后，便将乡中有真才实学的人士列名推荐，在推荐信中对左宗棠特别称赞。张亮基这时正由云贵向长沙进发，到常德时，就赶紧派人到湘阴东山白水洞，请左出山。左复信辞谢，没有答允。胡林

翼又写信苦苦相劝。

这封信情词恳切，终于打动了左宗棠，使他不能再犹豫。同住山中的郭嵩焘和左宗植也不断苦劝。江忠源也来信敦促，左宗棠才决定应聘出山。

左宗棠这时已经41岁，他在围城中晋见了巡抚张亮基，两人握手言欢，一见如故。张亮基随即将全部军事委托给他。从此，他的各种建议不仅都能被张采纳，并立刻付诸实施，其知识和才能也得以施展，有了用武之地，一生功名也便由此开始。

十月二日，左宗棠随张亮基同抵长沙城外。此时，太平军已经在长沙城南与清军战斗了20多天，但是无力包围长沙城，反被清军的援军三面包围，只有西面没有清军围堵，形势十分不利。七日晚，左宗棠和张亮基在枪炮声中进入长沙。在此危难之际，张亮基放手用人，将调兵作战的事全权交给左宗棠负责。左宗棠得到如此信任，也很感激，毫不怠慢。他多方搜集军情，密谋战守，有时竟一夜三惊。他看到太平军连战不能得手，很有可能西渡湘江，所以急忙向张亮基等建议分兵一支，抢在太平军之前占领湘江西岸，特别是控制龙回潭这个地方，以防太平军西走。

但由于当道者无知，没有听从这个建议。左宗棠当时只是一个幕僚，还不能左右清军的战守大计，即使是巡抚张亮基说话也不管用，因在他之上还有总督和钦差大臣，在他之下又有提督和总兵。就在清军互相扯皮推诿的时候，太平军渡过了湘江，占领了有利地形，改变了不利态势。太平军经过的地方，恰恰是左宗棠建议设伏的龙回潭，当他听说太平军顺利通过时，痛心疾首。

太平军撤离长沙之后，左宗棠便与张亮基密谋镇压湖南的各路会党势力。他们首先拿“征义堂”开刀。“征义堂”设在浏阳东乡，聚众达4000余人。咸丰三年（1853年）一月二十日，知府江忠源领兵前往进攻，左宗棠要他到浏阳之后，先张贴告示，“不问是不是‘征义堂’的人，只问为匪与不为匪”，

采取分化瓦解的攻心政策。在军事上左宗棠对江忠源强调一个“快”字，要他进兵神速，以快制胜。果然，江忠源只用了12天时间，就血洗了“征义堂”，杀了700多人，解散数千人。

二月中旬，左宗棠随新升署理湖广总督张亮基离开长沙，前往武昌。10天之后，他们的船行抵武昌城下。走进城门，首先映入他们眼帘的是一片瓦砾和废墟。居民们一个个神色慌张。进驻湖广总督府后，左宗棠一面协助张亮基出示安民，一面清理湖北驻防官兵，修整武昌的城防工事。他这时已经完全得到张亮基的宠信，事无巨细，皆由他一手操办，不但能够决断军务，就是各州县官的政务报告也由他批答，日夜忙个不停。

七月，太平军在占领江苏金陵，作为首都，改名天京之后，派遣西征部队逼攻江西，湖北的形势再度紧张起来。左宗棠与张亮基一道来到黄州，设防田家镇，试图守住湖北的东大门，防止太平军由江西溯长江进入湖北。九月，当太平军占领江西九江，继续西进时，左宗棠敦促张亮基急忙调兵遣将，进一步加强田家镇的防守。清军在田家镇编造巨筏，横列长江江面，筏上安置大炮，分派部队日夜驻守。

清廷对人事做了新的安排，于九月下旬谕令张亮基调任山东巡抚，由原闽浙总督吴文容接任湖广总督。张亮基走了，左宗棠回到湘阴。

新任湖南巡抚骆秉章，得知左宗棠又回到了湖南老家，几次派人送书信和路费请他出山，左宗棠都没有答应。

骆秉章没有得到左宗棠，于心不甘，不久又生出一计。他知道左宗棠对女婿陶恍最疼爱，一天，便发请柬请陶恍到巡抚衙门作客。并趁机将他留住后花园，不让出门。同时，又派人在外扬言，说巡抚“勒使公子捐资巨万，以助军饷，否则将加侵辱。”左宗棠闻讯后大惊，急忙赶来抚署请见。骆秉章一听大喜，倒穿着鞋来迎接，表示尊重，亲自陪左宗棠来到后花园。左宗棠见爱婿无恙，后花园中栋宇辉煌，供张极盛，如礼上宾，这才知是骆秉章请他出山的苦心，为其诚意所动，才应允出佐

戎幕。骆秉章见左宗棠首肯，便向陶恍道歉，并以仪仗送回。

来到长沙，他一时与骆秉章配合并不默契，不免发生芥蒂。但他的办事能力越来越令骆秉章佩服，他肯办事的热情也让骆秉章渐渐放心。大约经过一年后，骆秉章便已经对他言听计从了。再往后，骆秉意干脆当上了甩手掌柜，左宗棠则成了不是巡抚的巡抚。他甚至可以不经过批准便以湖南巡抚的名义给皇帝上奏。据说有一天，骆秉章听见辕门外有号炮声，便问是怎么回事情，有人告诉他是左师爷拜发奏折了。骆秉章并不以为怪，只是让人把奏稿拿来看看。当时湖南有人给左宗棠取了个雅号，很幽默地称他为“左副都御史”。因为骆秉章作为巡抚，其官衔亦不过是右副都御史，按照旧的排名顺序，“左”比“右”也就略低一级。

左宗棠给骆秉章当了6年幕僚，所做的事主要是对抗太平军。

湖南地处长江中游，与大平天国的军政中心天京有三省之隔，一般情况下不会成为与太平军作战的主战场。但这时湘军正转战于江西、湖北、安徽，湖南的稳定，对支持湘军、稳定军心十分重要。

作为湖南巡抚的军师，左宗棠对湖南的战略地位有一个比较清醒的认识，并能基于这种认识制定出一套比较正确的对抗太平军的战略方针。这套方针的核心就是以攻为守，积极组织出省作战，拒太平军于湖南省境之外。万一太平军进人湖南，也以积极的进攻迫其撤出。

左宗棠制定这套方针，首先是替湖南地方利益着想，同时它也有利于清政府对太平军作战的大局。牢牢控制住湖南，也就稳住了湘军的战略后方基地，这对于主战场战局的发展是非常重要的。

◎ 过了这个村就没这个店

春秋时代，齐桓公由于有贤相管仲的辅佐曾称霸于中原。

后来，管仲病危时，齐桓公去看望他并请教道："仲父您病了，请问有什么话来教诲寡人吗?"管仲答道："臣希望大王以后要疏远易牙、竖刁、常之巫和卫公子开方，这四个人不是正派人物。"

齐桓公说："易牙烹煮了他儿子的肉来孝敬寡人，证明他爱寡人胜过爱他的孩子，这难道还要怀疑他吗?"管仲答道："人之常情是没有不爱自己的孩子的，易牙这样做，表示他连自己的亲生儿子都不痛爱，怎么能相信他是真心地爱大王您呢?"

桓公接着说："竖刁为了能够侍奉寡人而阉割了自己，证明他爱寡人胜过爱自己，这难道也要怀疑他吗?"管仲答道："人之常情是没有不爱自己的身体的，竖刁这样做，表示他连自己的身体都不爱惜，怎么能够相信他是真心地爱大王您呢?"

桓公又说："常之巫会占卜生死，能治愈寡人的疾病，证明他关心寡人胜过关心他自己，这难道也要怀疑他吗?"管仲答道："死生有命，疾病无常，大王您不注意保养自己的身体，遵循生命的自然规律，而要相信常之巫的所谓巫术，那他因此更要为所欲为，欺骗大王您了。"

桓公又说："卫公子开方，侍奉寡人已有十五年了，其忠心连他父亲故去了都没有去奔丧，说明他爱寡人胜过爱自己的父亲，这难道还要怀疑他吗?"管仲答道："人之常情是没有不爱自己的父母的，卫公子开方连自己的亲生父亲都这么无情，怎么能够相信他是真心地爱大王您呢?"

齐桓公一听觉得有理，便说："好吧，一切都照你的话去办。"管仲死后不久，齐桓公便把这几个人都驱逐出去了。

但四人走后，齐桓公却又食不甘味、夜不酣寝，既没心思治理朝廷，同时旧病又复发了，朝廷为之骚乱起来。

过了三年，齐桓公想：仲父是不是说得太过份了，易牙等四人还是有益于寡人而无害于吾国的。于是，又分别把他们全部召回朝廷。第二年，齐桓公又病了。常之巫就跳出来造谣说："桓公将在某日死去。"易牙、竖刁、常之巫勾结起来一

同作乱，他们关闭宫门，筑起高墙，断绝宫中与外界的联系。齐桓公想喝口水，他们也不允许。卫公子开方以齐国的一千户名册归降了卫国，齐桓公看到他们的叛乱，深深后悔自己不该重新把他们召回宫来，同时也感到管仲高瞻远瞩、料事如神。临死前他流着眼泪说："唉，怨寡人糊涂没有完全听信仲父的话，仲父真是圣人啊！"

汉高帝四年（公元前 203 年），韩信大军一口气攻占了赵、燕、齐等地，雄踞一方，在楚汉争夺中，具有举足轻重的地位。刘邦被迫封他为齐王，以争取他的支持。项羽也派说客武涉去动员韩信叛汉降楚，但韩信没有听从。武涉走后，又有一位谋士名叫蒯通的去劝说韩信背叛刘邦。他是以看相人的身份一语双关地对韩信说："大王，臣相您的面，不过是封侯的相，还带着危险；相您的背，却是高贵得无法言表。"韩信装着对"面"、"背"的含义不太理解，要蒯通进一步解释。

蒯通这才明言道："大王也许知道，当初天下英雄刚开始起兵抗秦时，所担忧的只是能否灭亡秦朝罢了。而如今楚、汉相争，连年战火，致使神州萧条，生灵涂炭，尸骨露野，数不胜数。楚国人从彭城起兵，辗转作战，无往而不利，以至曾威震天下、势如卷席，然而现在却被围困在京县、索城一带，被阻于成皋西面的山地之间而无法动弹，于今已有三年了；汉王率领几十万大军，占据了巩县和洛阳，凭借山河地形的险要，拼命抵御楚军，虽说一天进攻好几次，却始终无法前进一步，面且是屡遭挫折，几至覆亡。这就使得智的一方无所用其智，勇的一方无所乘其勇了。而天下的老百姓长期陷于战争，已被折腾得精疲力尽，怨声载道，民心无所归倚。据臣的估量：在这种形势下，如果不是天下最贤明的圣人出面，恐怕就无法平息这场祸乱了。而如今楚、汉二王的命运就牵系在大王您的手中。如果您肯为汉王效力，那么汉王就会获胜；如果您肯为楚王助威，那么楚王就会取胜。臣愿意倾献肝胆，以诚相告，目前最好的办法，还不如与对方都保持联系，不帮其中的任何一方去消灭对方，让他们都生存下去，这样，大王您就可以凭借

着自己的优势，与他们鼎足而三分天下。在这种形势下，楚、汉二王谁都不敢先动手。然后再以大王您的聪明才智，拥有天下最精锐的部队，占据了强大的齐国，并迫令赵、燕两国臣服的优势，出兵去收复楚、汉双方兵力薄弱的地区，以牵制住它们的后方，并顺应老百姓的愿望，向西去制止楚、汉纷争，为老百姓消除战祸，拯救生命。这样，天下的人即会闻风而响应您，还有谁敢不听从您的号令呢？此后您再分割大国，削弱强国以封立诸侯，那天下的诸侯没有谁敢不听命于您的，而且还会感念您的恩德。您随即盘踞齐国原有的领地，控制住胶河、泗水流域，同时恭敬谦逊地款待各诸侯国，天下的诸侯就会相继来齐国朝拜并归顺您了。臣听古人说：‘上天赐予你不收，反而会遇到惩罚；时机到来你不动，反而会受到灾难。’因此，臣恳望大王好好深思熟虑，当机立断。”

韩信答道：“先生说得有道理，但汉王待我十分优厚，把他的车子给我乘，把他的衣服分给我穿，把他的饭分给我吃。我听古人说过：‘乘过人家的车子的。要为人家分担患难；穿过人家衣服的，要为人家分但忧虑；吃了人家饭的，就要为人家卖命。’而我现在怎么可以唯利是图而忘恩负义呢？”

蒯通继续为他分析道：“大王自以为和汉王友善，还想要帮助汉王打天下，窃以为此言差矣。想当初常山王张耳和成安君陈馀还是平民百姓的时候，彼此就结成了生死之交。待后来发生争执而构怨颇深时，常山王终于背叛了项王，而割下项王使者项婴的头，向汉王争功邀赏。汉王就凭借着他的部队，向东进军，杀掉了成安君，使之身首异处。这样的交情，终于为天下人所耻笑。这两个人互相交往时，应该说感情是天下最深厚的，但最后却互相争斗，彼此捕杀对方，急欲置之于死地而后快，这是为什么呢？原因就在于彼此的贪心不足、欲望无止，而这贪心、欲望又是深不可测的啊！现在您想要凭借忠诚和道义与汉王交往，但是您二人的友好关系肯定不会比常山王、成安君二人的友情更牢固，而且您们之间所涉及的事情肯定又比他们二人之间的事情要大，所以，臣认为您过分相信了

汉王绝对不会危害您，这是大错特错了。从前越国大夫文种和范蠡保住了将灭亡的越国，使越王勾践得以称霸于诸侯之间，但结果是等待功成名就，一个被杀死，一个逃身于江湖上。这就好像野兽也是捕尽了，而接着就该把猎狗给宰了！从结交朋友的角度来看，您与汉王的交情不如常山王和成安君的交情那般深；从忠义的角度来看，您对汉王的忠义又不如文种、范蠡对越王的忠义那般诚。这两点已足够供大王您多加考虑的了，况且臣听说：‘勇猛和谋略过人，并且令君王为之震惊的人，那就会有生命的危险。而功勋卓著、勇冠天下的人，那就无法给与他封赏了。’现在让臣来报报您的业绩吧：您渡过西河，掳了魏王，擒了夏说，带着军队通过并陉，杀了成安君，进攻赵国，威胁着燕国，平定了齐国，向南摧毁了楚国二十万大军，向东杀了楚军大将龙且，向西对汉王报捷，这就是前面所说的您的勇猛和谋略天下无双，您的功勋卓著，天下第一，再也没有第二个人能够超过您的了。现在您负有震撼汉王的威势，拥有他无法赏赐的大功，您去归附楚王，楚王不会信任您；您去归附汉王，汉王又会害怕您。那么，您带着这样的威势和功勋，想要到哪里去安身呢？至于从目前的形势来看，您毕竟还居于臣子的地位，但却拥有使主子感到压迫的威势，您的声誉，已经是天下第一了，臣真为您感到危险和不安！”

韩信谢了他的好意，说道：“先生请别往下说了，容我再考虑考虑吧！”

过了几天，蒯通又去劝说韩信道：“善于听取建议的人，定能预见到事物发生的征兆；善于谋划的人，定能把握住事物发展的时机。而不善于听取建议、或做了错误的决定而能够长久地维系安全、不发生问题的人，天下少有；听取建议很少谋划失误的人，就无法用闲言碎语去迷惑他；思考周密而又不本末倒置的人，就不能用花言巧语去扰乱他。如随遇而安，甘心情愿地作人家的奴仆杂役的人，那就会失去争取君王的机会；如果留恋满足微薄俸禄的人，那就会得不到为卿作相的高位。所以，当机立断是聪明的人，遇事迟疑不决，一定坏事！在鸡

毛蒜皮的小事上精打细算，就会遗忘天下的大计；明知事情应该怎样做，但决定了又不敢去执行，这是一切事情失败的祸根哪！常言道：猛虎因迟疑不决而被人擒捉，反倒不如小小的黄蜂、蝎子敢于及时地放毒刺伤人；千里马的停滞不前，反倒不如劣马能够稳步前进；虽然有孟贲那样的勇敢，但如果犹豫不定，反倒不如平庸者欲达日的而埋头苦干；虽然有舜、禹那样的智慧，但如果闭口不言，反倒不如聋哑人用手势比划。以上这些话都是说明了付诸行动的可贵。至于功业是难于成功而容易失败的，时机是难以得到却很容易丧失的。时机失去了就不会再来了，这点望大王仔细考虑。”

韩信还是犹豫不定，不忍心背叛汉王，又想到自己的功劳这么多，汉王终究不会对不起自己的，还是拒绝了蒯通的建议。蒯通见自己的劝说不被韩信采纳，怕此事日后被人发觉，那就有杀身之祸了，于是就装疯做了巫师。

汉高帝五年（公元202年），刘邦采用张良的计策征召齐王韩信，韩信就率领军队到垓下会师。项王被攻破后，汉高祖用突然袭击的办法，夺取了韩信的兵权，削夺了韩信齐王的爵位，改封韩信为楚王，定都下邳。第二年，有人上书告发韩信谋反，高祖用陈平的计策，以天子外出巡视会见诸侯为名，派使者通告各国诸侯在陈县聚会，其实是想袭击韩信，韩信终不觉悟，而被擒拿到了洛阳，后被赦免其罪，改封淮阴侯。

汉高帝十一年（公元前196年），淮阴侯韩信假称有病，不跟随高祖去攻击叛乱的阳夏侯，而暗中派人去和阳夏侯谋划勾结，事发被萧何用计骗入宫中，吕后命武士将他捆绑起来，在长乐宫钟室里斩首，临死前叹息道：“我真后悔没有听从蒯通的计谋，竟上了妇人、小孩子的当，这难道不是天意吗？”

■ 成败铁规厚黑秘诀十五：攻其无备

——要行厚黑反败为胜，必须要比对手更厚黑，要比对手棋高一着，才能处处主动。如果行棋运力总在人家的算计之中，那你无论如何也跳不出如来佛的手心。

要行厚黑反败为胜，必须要比对手更厚黑，要比对手棋高一着，才能处处主动。如果行棋运力总在人家的算计之中，那你无论如何也跳不出如来佛的手心。

◎ 胜利的敌人最不堪一击

三国时期，韬略受到各方面的高度重视，往往两个对抗的集团，均有高层次、高水平的韬略家在运筹帷幄，出谋划策。这样一来，使用常规的韬略便不容易取得明显的效果。韬略家

们在不违背常规韬略的前提下，积极探索，创立了许许多多的韬略变体。正是这一点，构成三国时期韬略理论上的特点。

无论是使用常法抑或变法，均不是目的，决定常变手段的是实际情况，“见机而作，不俟终日。”“见可而进，知难而退。”“合于利而动，不合于利而止。”能够因敌变化而取得胜利，就可以说是达到神妙的境界。人们将良将用兵比作良医疗病，病万变，药亦万变，如果病变而药不变，则无法治愈疾病。

三国时代人们运用韬略，打破常规，从理论上概括，其变化方式大致有如下数种：

一是识机制变，即依靠所具有的真知灼见，洞察事物、事态，制定对策，变换方针。这类韬略原则有因机制变、因机而起、伺机而发、随机应变、因机立胜。能在大的历史转折关头，识机见势，随之而动，变换策略，变换主客，变换敌我，变换利弊，就能营造大的前途和命运。也正因为如此，三国时代的韬略家们，以其才识的高超而受到各大集团的欢迎。

二是因时制宜，因地制宜，即根据形势、条件、环境、情况而制定方针、变换对策。运用此类变化方式的范例，在三国时代俯拾皆是。

三是根据处境、形态、价值、功能、目的等综合运用韬略，产生令人高深莫测的变化。三国韬略理论对于变的综合运用，有了一个长足的发展。三国时代改变了秦汉以来两大集团对抗的格局，使形势走向三极竞争，这本身也是综合运用韬略的结果。

“水因地而制流，兵因敌而制胜……能因敌变化而胜者，谓之神。”（《孙子兵法·虚实篇》）三国韬略家们正是以此古训为最高境界，在实践中形成了常变韬略的丰富内涵。

《三国演义》中，写了一个贾诩智胜曹军的故事。贾诩是南阳张绣的谋士。有一次，张绣联合刘表与曹操交兵，结果被打得大败。正在危难之时，传说袁绍准备起兵攻打曹操的后

方。曹操听到这一消息后大惊失色，连忙撤军回援。

张绣得知曹军撤退，就想下令追击。贾诩劝道："不能追击，要如果追击的话，必然招致失败。"刘表却不以为然地说："现在不追，只能是坐失良机。"他坚持要求张绣追击。于是，张绣听信了刘表的话，两人一起率领1万多人追逐。追了10多里地，终于赶上了曹军的后队。没想到，曹军主动迎战，打得张、刘两军大败而归。

张绣见了贾诩，非常惭愧地说："不听您的劝告，果然损兵折将。""为了挽回损失，主公可以再次领兵追击。"贾诩胸有成竹地回答。

张绣和刘表听后大吃一惊，几乎是异口同声地急问："现在已经失败，怎么还能追击?"

"我用脑袋担保，这次追击，必定大获全胜。"贾诩的语气十分肯定。张绣信了，而刘表却疑虑重重，不敢再次前往。于是，张绣率领自己的部队第二次出击。不出所料，这一次张绣大胜而回。曹军被打得四散而逃，军马辎重丢了一路。

这个故事虽然对贾诩的神机妙算做了一定的渲染，但却不是凭空捏造。贾诩的准确预言是有根有据的。

为什么第一次张、刘以精兵追击，贾诩说追之必败，而第二次张绣以败兵追击，贾诩却说追之必胜？对此，贾本人有一段精彩的解释。他说："张将军虽然善于用兵，但不是曹操的对手。曹操打了胜仗而引兵撤退，只是因为有后顾之忧，而其军队的秩序不会混乱。而且督军撤退，必然要用善战的将领断后，以防追击。因此，我断定第一次追击必败无疑。后来，曹军打败了追兵，必定轻装前进，不复戒备。此时，我乘其不备而攻之，必然能夺取胜利了。"

看来，胜利的敌人往往最不堪一击。

贾诩的分析不能不叫人折服。可想而知，没有处变不惊的冷静头脑，是不会有如此高见的。

张、刘的军队为曹操所败，贾诩没有失去冷静，因此，当

曹军撤退而突然出现转机时，他仍然能对敌将己将、敌情己情做一番深入的思考。他知道曹操精通兵法，曹军撤退，必有强将断后，如若贸然追之，难免一败。而当张、刘不听劝阻，果然大败而归，贾诩面对新的失败，还是保持了冷静，因而他于不利中发现有利因素，建议乘敌不备再行追击，结果反败为胜。

与贾诩相反，张、刘二人则在起先的失败中失去了冷静，因而当转机一到时就大喜过望，不分青红皂白地追击，招致了又一次失败。好像是恶性循环，这次失败使他们更加不能冷静地分析利弊，因而也就看不出自己的败兵败卒居然还有回天之力，这是因为厚黑的修行还不够。

◎ 速度能创造奇迹

在机遇到来的时候，变化要越快越好，因为迅速，敌人还无法防备，一定能胜利。一般人都习惯按照常规考虑问题，其实是非常危险的。司马懿擒孟达，就是一个极好的战例。孟达失败就败在不知道事情总是变化这一点上。

孟达原是蜀汉房陵郡守将，于黄初元年（220 年）投降曹魏。曹丕对他非常欣赏，任他为新城太守，屯驻上庸。曹丕死后，孟达在朝中失去靠山，心不自安。诸葛亮趁机对他进行策反。太和元年（227 年），孟达起兵叛魏，准备配合蜀军，进攻洛阳。

孟达的叛变，影响到蜀、魏双方的整个大局。

当时，诸葛亮正率兵进行第一次北伐，如果得到孟达的配合，两路进军，形成钳形攻势：诸葛亮攻祁山、取长安，孟达袭洛阳，曹魏的形势就非常险恶了！

在这种不利之时，镇守宛城的司马懿迅速作出反应，先发制人，抢在孟达尚未行动之前，以迅雷不及掩耳之势，神速进兵，包围上庸，平息了叛乱。他用兵的谋略，就是“攻其无

备”这四个字。

诸葛亮得知孟达起兵后，专门修书一封告诫孟达要警惕司马懿，信中说：“近闻曹睿复诏司马懿起宛、洛之兵，若闻公举事，必先至矣。须万全提防，勿视为等闲也。”

孟达览毕，笑道：“人言孔明心多，今观此事可知也。”于是回信道：“窃谓司马懿之事，不必惧也：宛城离洛阳约八百里，至新城一千二百里。若司马懿闻达举事，须表奏魏主，往复一月间事，达城池已固，诸将与三军皆在深险之地，司马懿即来，达何惧哉？”

孟达是按常规来考虑事情的：当时司马懿身在宛城，不在朝中，若要采取这样重大的军事行动，必须写表奏明天子，经过批准，才可行事；宛城到洛阳八百里，公文往返，需要时间；从宛城到新城1200百里，行军又需要时间；所以等司马懿率兵到达上庸时，已过去一个多月了，我方城地已加固，还怕他干什么。

但是司马懿则是从攻其无备的角度考虑问题的，他听说孟达反叛，立即命令军队出发。

当司马懿率军来时，其子司马师说：“父亲可急写表申奏天子，”司马懿道：“若等圣旨，往复一月之间，就来不及了。”当即传令人马起程，一日要行二日之路，如迟立斩。

就这样，司马懿部倍道兼程，每天行150里路，只用了8天，便如神兵天降，包围了上庸城。孟达大吃一惊，仰天长叹：“吾举事八日，而兵至城下，何其神速也！”闭城坚守。司马懿令部队八部并进，日夜急攻，又用了16天，便攻克上庸，擒杀孟达，平息了叛乱。

司马懿的胜利，在于他能“攻其无备，出其不意”，打了孟达一个措手不及。他靠的就是“攻其无备”这一条。

要做到“攻其无备”，首先是决策要快，看准后，敢下决心，当机立断，快刀斩乱麻，而不能拖泥带水，优柔寡断。

司马懿深知“将在外，君命有所不受”的道理，更懂得

危急关头先斩后奏，果断行动，所以他一反常规，不死守教条，不向朝廷请示，擅自发兵而行。可见司马懿求变快而果断，决策水平的高明。

曹操奇袭乌巢时，众人都认为许攸的计策有诈，不可听从。曹操却说："许攸此来，天败袁绍。我军粮食快尽，难以持久，若不用许攸计策，也是坐着等死。我也早有劫粮的打算。诸位不必多虑，这番去，必定胜利。"曹操用计不疑，当机立断，亲率奇兵，直取乌巢，大获胜利。这也充分体现了曹操快而果断的攻其无备特点。

要做到攻其无备，必须行动快。司马懿命令部队一日行二日路，如迟立斩，结果只用了8天，便赶了1200里，出现在上庸城下。如果按常规行军，须得16天时间，恐怕已误战机。不仅行军快，攻城也快，抓紧时间，八部并进，日夜急攻，很快便攻克。

十年后，司马懿率军攻打辽东公孙渊，包围襄平，采取缓攻之计。有人问他："过去攻打上庸，八部并进，昼夜攻打，只用了半个月，就拿下了它，斩杀了孟达。现在，我军远道而来，反而不急于攻打，这是为什么呢?"司马懿回答："那时孟达军队少，粮食可支持一年，我军四倍于敌人，而粮食不够用一个月；以一月图一年，怎能不采取速决战呢?"

可见司马懿的攻其无备，也不永远是以速度求变的，而是根据当时形势采用的正确措施，形势变化了，对策也要随之改变。这才是真正领悟了厚黑的精髓。

◎ 最不可能的往往最可能

经营需要创新，管理更需要创新，反败为胜更需要创新。要想让自己走出一时的困境，就要从出乎意料的角度出发，才有可能走出局限，畅游无限的广阔空间。

世界上因创新而反败为胜的人不计其数。

〔第三篇〕

商海茫茫，只有那些独具创意、有开拓精神的水手才能在历经风雨后抵达胜利的彼岸。

没有人走过的路往往是最短的路，最不可能的往往是最有可能迅速反败为胜。

1911 年 2 月 9 日，日本著名的跨国集团三洋电机公司的创始人井植熏出生于日本淡路岛一个撑船运货的船夫家庭。未满 4 岁，父亲就因病逝世。母亲带着 8 个儿女饱受生活的煎熬。1925 年夏天，井植熏 14 岁高小毕业的第二天，就离开家乡来到大阪，进入姐夫松下幸之助的“松下电器制作所”当学徒。

井植熏在松下公司兢兢业业，埋头苦干，从学徒到三等职员，从分厂厂长到公司常务董事兼制造部长，成了松下公司内不可或缺的人物。但是，雄心勃勃的他遏制不住埋在内心多年的欲望，一心想追求属于他自己的事业。1949 年底，他向“大老板”松下幸之助提出了辞呈。这对姐夫松下来说，是一个打击。

当时，收音机已有普及的趋势，市场潜力巨大。但由于政府对收音机征收 30% 的高税，售价偏高，老百姓宁愿自己买零件装配，也不买成品，反而形成收音机销售数量下降。

在这种情况下，要想取得成功，是看不到什么希望的。但井植熏却懂得最不可能的往往最有可能的厚黑道理。他认为，只要在如何降低成本上做文章，生产出质量上乘而又价格低廉的收音机来，肯定会打开市场。

当时，一台 5 灯收音机的零售价在 1 万日元以上。作为同行业小弟弟的三洋电机，要战胜老牌厂商，就必须把价格降到 1 万元以下。

井植熏制定了一个雄心勃勃的计划，年产量为 7.8 万台。而当时日本生产收音机的头号厂商松下公司，家庭型收音机的年产最也不到 5000 台，一般厂家更在 3000 台以下。如果这个大批量生产的计划能够变成现实，那么生产成本就能大幅度降

低，价格便具有竞争力。

井植熏并认识到，真空管是收音机的心脏，它的价格要占收音机出厂价的8%左右。如能争取到真空管专业厂家的理想价格，收音机成本下降也就有了保证。他找了几家厂商，结果都没谈成。他决定改变谈判策略，采取迂回作战的技巧。

井植熏直接找到新日本电气公司的总裁片冈，对他说："我们三洋公司打算生产收音机，问题是真空管的价格，你能否按我收音机的出厂价的10%卖给我?"片冈很是疑惑，问井植熏："那么你的收音机打算卖多少钱呢？井植熏笑着说："这是企业秘密，我将在收音机首批销售前一天晚上告诉你。"

"什么"被弄糊涂了，"这样的生意我可从未做过。"但他毕竟是个商人，熟悉收音机制造流程，也知道真空管的售价一般是整机的8%，而井植熏出的是10%。他盘算后，说："按出厂价10%定价这个条件我接受，只是你不能把收音机价格定得太低。"

于是，真空管价格的谈判圆满地得到了解决。

还有一个难题是外壳设计。当时的收音机，都是采用木制外壳。由于制作复杂，大部分为手工操作，一年内要生产出7．8万个木壳，难度极大，且成本也很高。这时恰逢塑料工业在日本突然间崛起，井植熏灵机一动，用塑料做外壳，不是又漂亮又便宜吗？他急忙找到积水化学公司商量，经过多次试制，第一台用塑料外壳装配的收音机终于制造出来了。

1952年3月，三洋公司生产的SS—52型收音机上市了。它的市场零售价为8950元，大大低于日本国内同类型收音机的价格，而旦塑料外壳非常新潮。这种"价廉物美"的收音机很快就赢得顾客的青睐，三洋电机由此也声名远播，全国的老百姓都知道了井植熏的大名。三洋新型收音机的销售直线上升，当年就达77万台，第二年又猛增一倍，市场占有率仅次于松下公司。

在收音机上一炮打响后，三洋公司并未就此止步。1952

年三洋公司开发研制出了自己的第一台桶状搅拌式洗衣机。

就在将要投入批量生产时，井植熏听到一个信息，英国胡佛公司制造出了一种新型的混轮喷流式洗衣机。这种洗衣机对衣服磨损小，且去污力强。这无疑是洗衣机的新飞跃。于是井植熏断然决定，集中全力转向研制喷流式洗衣机。

1953 年 8 月 26 日，三洋公司研制出了日本第一台喷流式洗衣机。这种被命名为 SW—53 型的新型洗衣机具有占地面积小、洗涤时间短、省电、省水等明显的优点，而且售价只有搅拌式洗衣机售价的一半。它在市场上刚一出现，就引起了轰动，抢购如潮。三洋公司又一次令世人惊叹不已。到 1954 年 4 月，SW－53 型洗衣机月产量已超过 1 万台。人们把三洋洗衣机面世且畅销的 1953 年称作为“电气化元年”。从此，每年的 8 月 26 日这天，三洋公司都要像过节一样，来庆祝公司的“电气化之日”。

1955 年，三洋公司新推出 14 英寸电视机问世，以不到 10 万日元的价格出售，售价下降将近一半，以物美价廉大受顾客的欢迎，很快便占领了市场。

到了 50 年代中期，一股仿效美国式文化生活的浪潮席卷日本，家庭生活追求丰富多彩、便利充足。电视机、洗衣机和电冰箱被称之为“三大神器”。因此，井植熏如果要成为数一数二的家电制造商，还必须把目标瞄准到电冰箱上。

为在电冰箱生产技术有所突破，井植熏把大批冶金、电机化学和物理专家和技术人员请进来共同研制。经过一年多的努力，三洋公司富有独创性的电冰箱终于诞生。

1961 年夏天，日本掀起了一股空调机热。井植熏及时推出了独创的分体式空调。在这之前，日本的空调都是窗式的，噪音大而且安装十分麻烦。三洋分体式空调，把设备分为两部分。将压缩机部分安装在室外，空调机运转时室内显得很安静，而且安装方便。这种空调机上市时，虽然价格比窗式空调高出将近一倍，但顾客经过比较，大都选择了分体式空调。分

体式空调就占据了80%的空调机市场。

三洋公司乘胜前进，又推出了冷暖两用空调，一改以往空调只有制冷功能的观念，使空调机几乎成了一年四季都能使用的生活必需品。

三洋公司名称的原意、是要发展成为一家面向三大洋（太平洋、大西洋、印度洋）的大型国际性公司。创始人井植熏及其大哥井植岁男当年的这个梦想，现在终于变成了现实。

1959年，三洋出口的半导体收音机已超过日本所有的老牌企业，独占鳌头。三洋产品在美国市场成了最受欢迎的产品。

到20世纪80年代末，三洋在世界各地已经拥有一百多家从事制造或销售的子公司及分公司。三洋电机海外企业的直接生产销售总额为5000亿日元，雄踞全日本榜首。整个三洋集团的年销售额也高达110亿美元以上。三洋电机株式会社终于成为名副其实的横跨三大洋的跨国集团公司。

■ 成败铁规厚黑秘诀十六：见机行事

——情势在变，机遇在变，双方对比也在变，所以，要行使厚黑学必须随机应变，见机行事，不能冥顽不化。正所谓『上了哪个戏台，就得唱哪台戏』。

情势在变，机遇在变，双方对比也在变，所以，要行使厚黑学必须随机应变，见机行事，不能冥顽不化。正所谓“上了哪个戏台，就得唱哪台戏”。

◎ 换个角度海阔天空

我们都有这样的体会：在困境之时，总是习惯于按定势思考问题，总是一厢情愿地想如果这个方法奏效就能怎么怎么样……幻想出一幅美好的前景，然后就一根筋地照着去做。这样

的结果总是事倍功半，甚至无功而返。

有时换个角度看问题，往往能使局面大开。退一步海阔天空。同样换个角度也能海阔天空。这也是个高明的厚黑谋略。

隋末，李渊父子起兵造反，大军攻克霍邑之后，沿着汾河连占临汾郡、绛郡等地，直捣龙门，大有势如破竹之势。

龙门位于汾河与黄河交汇处的北面。在这一地区，黄河由北向南，汾水则由东向西。隋将屈突通据守的河东要地，离黄河突然拐弯向东处不远，河东的南对岸，便是永丰大粮仓和兵家必争之地潼关。

对于下一步的攻击目标，究竟是先克河东再渡河破潼关，还是先由龙门渡河，抢占永丰粮仓和潼关直向长安，李渊军的将领们意见不一。最后，李渊听取多数人意见，拍板定论，先发主力围攻河东。

但是，屈突通依托坚城，凭险固守，致使李渊军数攻不克。面对攻城的失败，李渊准备放弃攻坚，直接西取长安。长史裴寂则表示反对。裴寂认为，屈突通拥强兵踞于河东，如舍之而去，一旦长安久攻不克，则李军就会陷入腹背受敌的境地，此乃兵家大忌，只有先克河东，再图西进，才是万全之策。

这时，李世民表现了自己高超的谋略思想。他指出，“兵贵神速”，眼下只有借连胜之威，抚归顺之众，鼓行而进，才能使长安守敌智者不及谋、勇者不及断。这样，攻克长安，如同震落枯黄的叶子，不在话下。如果屯兵河东，致使长安有备，那就难以攻取。况且，河东守敌凭险固守，不是一时能够攻下的，倘若义军继续连遭挫败，士气就难免低落，到那时，后果更不堪设想了。

李渊对两种意见兼而纳之，留部分兵力监视河东之敌、围而不打，自率主力由龙门渡过黄河，进入关中。两个月后，李渊军攻陷长安。屈突通部企图渡河西救，却在潼关被李军迫降。

这是一个依据战场情况，随机应变，灵活选择作战目标的例子。一般说来，指挥官的决心不应轻易动摇，但是，对于错误决定的修改，则必须大胆而又果断地进行。

当进攻遭受失败时，指挥官不应该把目光只盯在失败这一点上，只有打开眼界，另处着手，才能创造柳暗花明的局面。比如，攻城不克，如果你只是一门心思地在攻城上下功夫，那是一种单向思维，容易走入死胡同；倘若能回过头来想想：能不能弃城不攻而直接达到主要目标？这就变单向思维为双向思维了。第二次世界大战中，美国麦克阿瑟将军在攻取太平洋中日占岛屿时所采用的“蛙跳战术”，就是双向思维的结晶。

隋末，瓦岗起义军解体之后，李渊起义军的势力不断扩大。当时，阻碍李家夺取天下的力量还有4支，主要的是河北的窦建德起义军和洛阳的王世充集团，他们占据了黄河、淮河间的广大地区。为了将中原据为己有，李渊采取了远交近攻、先王后窦、各个击破的战略。

公元620年7月，李渊命李世民统领7总管25将，共10万余人声势浩大地向洛阳挺进。经过两个多月的艰苦作战，基本拔除了洛阳的外围要点，逐步形成了对洛阳的四面包围。

王世充得知李军东进的消息之后，亲选各州骁勇赶赴洛阳，决心与李家父子决一死战。

11月下旬，李世民在洛阳北面一个叫北邙的地方布阵，亲率500名骑兵登上高丘，观察王世充军队的阵势。不料，王世充军近万名士卒蜂拥而至，将李世民等一行人团团围住。李世民纵马左冲右突，始终不得脱困，正在危急之时，部将屈突通率领援兵赶到。李世民与屈突通内外夹击，斩杀王军千余人，冲出重围。

由于洛阳城墙既高又坚，加上王世充又进行了多年的防守准备，所以李世民大军就像围住了一个刺猬，四五个月无处下手。在此期间，王世充派使者向窦建德求救。窦建德答应了王的请求，遣使往李世民处，劝说他撤围洛阳。李世民扣留使

者，置之不理。

2月初，李世民担心情况有变，将主力移于洛阳西，准备发起总攻击。可壁垒尚未筑好，王世充就亲率2万兵马前来袭扰。两军交战中，李世民与部队失去联系，坐骑中箭受伤，遭到王军追击，幸亏将军尉迟恭奋力拼命相救，才得以逃生。月底，李军对洛阳开始了四面猛攻，但在守军的顽强抵抗下毫无进展。十多天又过去了，李军将士十分疲困，纷纷要求撤围西归。李世民力排众议，主张“洛阳未破，师必不还。”

3月，窦建德在王世充的再三请求下，发10万之众，西援洛阳。窦军出征后，仗着人多势众，连下数城，进至虎牢以东的东原一带，对李世民军形成夹击之势。

在这种危急情况下，李世民召集高级将领研究对策。商讨中，两种意见尖锐对立，一种主张西撤，待机而动；一种主张东进虎牢关，转而打援。李世民经过认真分析，决定以一部兵力继续围攻洛阳，自率主力迎击窦建德的援军。

李世民率精兵进至虎牢后，以设伏和抄袭粮道的办法，接连打了几个小胜仗，使窦军陷入不利境地。

窦建德企图乘李世民军队饲料用尽的机会，东渡汜水，袭击虎牢。李世民得到这一情报，决定将计就计，诱使窦军轻率出战。5月初，李世民带兵一部过河，故意将千余匹马留在对岸，自己则连夜赶回虎牢。第二天，窦建德果然上当，驱使全军到汜水东岸布阵，摆出进攻虎牢的强大声势。

窦建德没把李军放在眼里，起先只派300名骑兵过汜水挑战。李世民决心待敌疲惫后再行出击，只派了300名长矛兵应战。双方不分胜负，各自退回本阵。窦军列阵，自辰时至午时，士卒饥饿疲乏，都席地而坐，争着喝水，秩序混乱。

一直严密注视着战场情况变化的李世民，立即抓住了这一有利战机，亲率骑兵在前，主力继进，挥师渡过汜水，直扑窦军大营。窦军见势，惊慌溃逃，窦建德及5万余人被俘，其余大部溃散。

〔第三篇〕

李世民大败窦建德的10万援军之后，又回师洛阳，此时王世充军已成瓮中之鳖，不久便不战而降。

◎ 正门不通走后门

商战中的机智应变，对于应付那些猝不及防的沉重打击，力挽狂澜，有着非常重要的作用。同样，在战场上，依据敌情变化，做到敌变我变、先变于敌，也是扭转战局，摆脱被动的关键所在。

囿于成规，千篇一律，对于某些曾经取得成功的战法舍不得丢弃，是难以在瞬息万变的战场上掌握主动权的。处于困境中的军队，本身就意味着主动权已经部分或全部丧失？扭转困境，就是要夺回主动权，此时，更需要具有强烈的随机应变意识。

一条路不通可以试试另一条路，正门不通可以试试后门。刘邦就是在正面打不赢项羽的情况下，采取了背后袭扰的战法，大见成效。

汉楚争雄，彭城惨败后，刘邦狼狈逃窜，靠着一张厚脸皮，对追上的楚将苦苦求情才得以生还。逃到荥阳，他收集了一些残部，又得到萧何发来的兵员补充，惊魂稍定。经过一段时间的惨淡经营，终于阻止住楚军的攻势，形成僵持局面。

第二年开春，楚军不断袭击汉军的粮道，至使荥阳出现饥荒，荥阳危在旦夕。刘邦为了缓和项羽的攻势，派使者求和，但遭拒绝。因此，汉军又一次陷入四面被困的被动局面。

一天深夜，刘邦让2000名妇女披甲戴盔涌出东门，以吸引楚军包围过去。此时，汉将纪信假扮刘邦模样，使用汉王仪仗，也从东门而出，谎称“城中粮尽，汉王愿降。”楚军信以为真，纷纷跑去看热闹。刘邦刚带领几十名亲信从西门出逃。

刘邦逃回关中，收得一部兵力后，打算重新夺回荥阳。有谋士献计说：强攻荥阳并非上策。如果兵出武关，吸引楚军南

奔，然后令彭越等人在楚军的背后袭扰，威胁楚都，迫使楚军回救，乘此机会再攻荥阳，一举可得。

彭越原是项羽手下的将领，因与项羽不合，起兵造反，投靠了刘邦。彭越军活动的地区正在楚军首府彭城的东北方向，它可以对楚军的后方造成极大的威胁。

刘邦采纳了谋士的建议，率兵出武关，果然调动了项羽军南下。这时，彭越军在黄河沿岸大肆活动，断绝楚军的粮道，袭击其后方城邑，直接威胁着楚都彭城的安全。

后院的起火使项羽十分恼怒，他亲率大军东进，企图剿灭彭越。刘邦乘此机会，便一举夺回荥阳。

项羽将彭越军赶跑后，并没有彻底解除心腹之患，但荥阳的丢失，又迫使项羽回师西进。经过一番艰苦激战，楚军攻破荥阳，进围成皋。刘邦见成皋也难守，便退守巩县。由于楚军东奔西突，士卒疲劳，所以两军在巩县一线又形成僵持局面。

刘邦败出成皋后北渡黄河，跑到韩信军营，收回了韩信的兵权，亲调其大部队增援巩县，同时，将军刘贾、卢绾率2万兵马增援彭越，扩大敌后袭扰的规模和声势。

彭越得到2万援兵如虎添翼，连克楚军17座城池，截断了前线楚军与彭城之间的联络。项羽不得不停止对巩县的进攻，再次率军东攻彭越。临行前，项羽再三叮嘱留守将军曹咎在自己返回之前一定要慎守成皋。坚不出战。可曹咎经不住汉军的数次挑战和百般辱骂，一怒之下轻率出击，被汉军所乘，丢失成皋。楚将钟离昧也在荥阳以东被汉军包围。

项羽很快击退了彭越，收复了17座城池，但仍然没消灭这支游军。成皋失守、钟离昧被围的消息打乱了项羽的计划，被迫率军回救。汉军依据险要地形，避不出战，致使一心速胜的项羽无计可施。此时，韩信军又袭占了山东临淄，对楚后方再次构成威胁，项羽不得已又调兵20万前去援救……

汉军“背后袭扰”的战法收到了成效，楚军东奔西突，疲惫不堪，原有的优势丧失殆尽。不久，项羽就不得不划鸿沟

以西归汉，与刘邦订立了和约。

1985 年，美国的波音公司和西欧的“空中客车”公司在日本争夺“全日空”的一笔大生意。由于双方飞机的先进性和可靠性都差不多，价格也不相上下，“全日空”一时拿不定主意。

就在这关键时刻，波音公司连遭“狂风暴雨”的袭击，短短两个月内，世界上就相继发生了 3 起波音飞机的空难事件：6 月 23 日，印度航空公司一架波音 747 飞机在爱尔兰西南海域坠毁，机上 320 人丧生；8 月 17 日，日本航空公司一架波音 747 客机在日本中部山区坠毁，520 名旅客丧生，打破了世界空难死亡人数的纪录；5 天后，英国空中旅游航空公司的一架波音 747 客机在曼彻斯特国际机场起飞时起火爆炸，54 人死亡，83 人受伤。这一系列空难事件，使得波音公司蒙受奇耻大辱，它的产品质量受到了人们的普通怀疑。更紧要的是，这些空难事件——尤其发生在日本的那一起，对于波音公司与“空中客车”争夺那笔大买卖，不啻是当头一击。

从表面看来，波音公司在这场商战中无疑是输定了。但波音公司的董事长威尔逊却不这么认为，他雷厉风行地号召公司上下动员起来，采取紧急的应变措施，力闯险滩。

威尔逊拿出了如下几招：

第一，扩大优惠条件，答应为“全日空”提供财务方面的便利、零配件供应、飞机的保养和机组人员培训等服务；

第二，针对“空中客车”的对策采取对策。“空个客车”计划帮助日本人制造 A－320 型客机，波音就提出愿和日本人合作，制造较之先进的 766 型机；

第三，打外围战，博取日本企业界的好感。波音原定与日本三菱、川琦和富士三家著名公司合作制造 757 客机的机身，空难后，波音不但加大了给对方的优惠，面且还主动提供了价值 5 亿美元的订单。

此后，波音公司还付出了许许多多的努力，终于战胜西欧

对手，与“全日空”签订合同，成交额高达10亿美元。

◎ 让你的思维变得灵活

创新思维是事业成功的前提，是挖掘机会的根本，是前进途中的一个个驱动器。传统的思想观念是创新的头号劲敌。它会让你的心灵枯竭，失去动力，它会阻碍你取得进步，干扰你进一步的发展。

每个思维正常的人都有具有创新的能力和权利，关键是看你愿不愿激活它、开发它。

成功者之所以成功的主要动力之一，就是始终使自己的思维处于活跃状态，不断琢磨厚黑新点子，同时敏感地探测一切可以利用的外来新厚黑思维。

对于一个虚怀若谷、善纳良言的人来说，他很容易借他人的创新思维发掘自己的机会。而对于那些总自以为是的人来说，高傲的性情、狭隘的眼光使他们不但看不到自己的内心的新天地，更无法感觉到别人给他的创新机会。

尝试新事物需要勇气。杰出的人一般喜欢试探各种未知事物的根底，他们知道，最有生命力、最壮观的机会往往就潜藏在这些未知中。而庸人则把失败后的痛苦作为惟一的考虑和不敢尝试新思维的挡箭牌。

牛仔裤的诞生就是这种创新思维的结果。他的创始人李维·施特劳斯在一位淘金工人的奇特思维上借题发挥，不断融人他自己和其它人的新见解，终于成就了自己的牛仔衣王国。

1978年，有两位小说家根据李维·施特劳斯的身世写成了情节起伏跌宕的爱情小说，这样一来，便给这位牛仔大王蒙上了一层神秘的面纱，使得人们对李维·施特劳斯的牛仔裤几近痴迷，穿牛仔装几乎成了每个年轻人的时尚，一时间世界上掀起了一股牛仔文化热。

1850年，美国西部发现了大片金矿的消息一夜之间传遍

了全美各地，诱发了美国历史上一次震撼人心的西部淘金大潮，来自全国各地的怀揣发财梦的淘金者蜂拥而至。21 岁的李维·施特劳斯就是这汹涌的淘金者队伍中的一员。然而，当他到达旧金山后，看到多如蚁群的淘金者和一望无际的帐蓬，他的发财梦很快就被打碎了。

但他不是那种目光狭隘、喜欢钻牛角尖的人。他很快放弃了从地下挖掘出黄金的梦想，找到了地上的活生生的金矿——淘金者本身。他想，要想在这里真正赚到钱不是从沙土里，而应该从那些淘金工人身上淘出真正的金子出来。就这样李维·施特劳斯用身上所有的钱物，开办起一家专门销售淘金工人日用百货的小商店。

小商店开业以后，李维·施特劳斯整日忙着进货和销货，十分辛苦，但这个小商店的利润却十分丰厚。

当时由于淘金者很多，用来搭帐篷和马车篷的帆布也很畅销，李维·施特劳斯于是便乘船去购置了一大批帆布来到了淘金工地。可是没想到采购的货物刚一下船，小百货品就已被抢购一空，可是帆布却无人问津。

一天，一位淘金工人问他，“你为什么不带些裤子来?”

“裤子？为什么要带裤子来?”李维·施特劳斯大感惊奇。

“不经穿的裤子对挖矿的人来说是一钱不值的，”这位淘金工人继续唠叨道，“现在矿工们所穿的裤子都是棉布做的，不耐穿，很快就会被磨破。”他忽然建议道：“如果用这些帆布来做成裤子，既结实又耐磨，说不定会大受欢迎。”

淘金工人走后，李维·施特劳斯好好地想了这位工人的话，觉得很有道理，如果把这些帆布都加工成裤子的话，这些帆布不就可以全部买出去了吗？李维·施特劳斯抱着试试看的念头，找回这位淘金工人，把他带到了裁缝店，用帆布为他免费做了一条裤子。没过多久，裤子做好了，这位淘金工人穿上结实的帆布工装裤很是兴奋，逢人就讲“李维氏裤子”。显然这条裤子比别的裤子结实多了，而又经这位淘金者一宣传，这

条裤子便变得神奇无比了。于是人们便纷纷前来询问，李维·施特劳斯当机立断，把剩余的帐篷布全部加工成了工装裤，结果很快被抢购一空。

这次成功以后，使得李维·施特劳斯萌发了专为矿工生产这种“李维氏工装裤”的念头，于是他放弃了小百货店，用微薄的资金开办了“李维·施特劳斯公司”，以淘金工人为对象，开始大批量地生产和销售这种既结实又耐磨的工装裤，销售量非常可观。经过仔细的观察，李维·施特劳斯认为，帆布虽然结实耐磨，但它不柔软，穿在身上不是那么舒服；在样式上，工装裤比较单调而且肥胖不得体。李维·施特劳斯以商人特有的敏感，开始改进工装裤的面料和样式。

李维·施特劳斯通过欧洲的亲戚了解到，一个法国人发明了一种叫做尼姆靛蓝斜纹棉咔叽的蓝白相间的斜纹粗棉布，在欧洲很受欢迎。听到这个消息的李维·施特劳斯如获至宝，他毫不犹豫地从法国进口这种布料作为工装裤的专用面料。

经过大胆想象，李维·施特劳斯决定对这些工装裤做一次样式上的改观，结果这种新式面料生产出来的裤子，不但结实耐磨柔软紧身，而且样式也显得漂亮多了，再次受到淘金工人的欢迎。这种工装裤一时间在西部的淘金工人、农机工人以及牛仔中间广为流传。人们也把这种裤子改了叫法，叫做IEANS，这一度成为工装裤的代名词，这种叫法为工装裤的进一步流行起到了宣传作用；加上靛蓝色是在欧洲原始时代和宗教信仰有着密切关系的颜色，所以这种颜色对牛仔裤流行欧洲起了潜在的帮助作用。

李维·施特劳斯还紧密结合淘金工人的劳动特点不断地对工装裤进行改进。淘金工人在劳动过程中，经常把认为含有金子的矿石样品放进裤袋，用线缝制的裤袋因磨损严重经常断线裂开。有一次，一位名叫戴维斯的裁缝发现淘金工人埃克的裤兜被矿石撑破，使用黄铜铆钉对裤兜进行加固，这里的黄铜，实际上是铜和锌的合金材料，坚固结实，钉在裤兜上方两角

上，不仅牢固，同时还起着修饰作用，这样一来工装裤显得更美观大方。为了保证裤兜不会从中间断线，戴维斯还采用对裤兜四周进行皮革镶边的办法对裤兜进步加固，效果十分明显。李维·施特劳斯十分重视戴维斯的这项发明，他找到戴维斯，请他为所有的工装裤均加上黄铜铆钉。

1873 年，李维·施特劳斯和戴维斯达成合作协议，并对他们钉有铆钉的李维氏靛蓝工装裤申请了专利。经过改进，李维·施特劳斯所发明的工装裤逐渐具有了今天牛仔裤所特有的样式。

李维·施特劳斯的工装裤的样式越来越漂亮，公司越办越红火。当淘金工人进城休假时，他们身上的这种工装裤引起了市民的注意，一时间工装裤不仅受到淘金工人的欢迎，同时还受到了美国社会普通大众的钟爱。牛仔、大学生、城市青年纷纷购买李维氏工装裤，渐渐地，这种服装在美国成为一种时髦服装。

第二次世界大战以后，美国社会各种运动风起云涌，妇女解放运动、学生运动、嬉皮士风潮、反越战运动此起彼伏，在各项运动中，多次出现警察与青年学生、警察与普通民众的冲突，在对峙中，李维氏工装裤的方便、灵活性被充分地展现出来。李维氏工装裤就这样逐渐成为年轻化、大众化和充满青春魅力的象征，社会各界不分身份和地位开始接受李维氏工装裤。

20 世纪三四十年代，美国西部电影广受欢迎，李维公司趁机把工装裤穿到好莱坞的电影明星身上，而这些好莱坞电影明星在电影中多扮演英俊潇洒、行侠仗义的西部牛仔形象，于是，李维氏工装裤的名称逐渐被称为“牛仔裤”，通过电影明星的介绍，美国东部地区也开始把拥有一条牛仔裤当作一种时尚；在驳斥上流人物对牛仔裤的指责时，李维公司充分利用报纸、广播等大众传播媒介为牛仔裤正名。他们一方面宣传牛仔裤的结实耐穿，美观舒适，是“最佳打扮”；另一方面则结合

美国的各项社会运动，把牛仔裤说成是民主、自由的象征，甚至把牛仔裤包装成为一种“牛仔裤文化”。在强大的宣传攻势下，牛仔裤很快从美国的西部流行到南部，到20世纪五六十年代，牛仔裤不仅红遍了美国，还逐步走向了世界。

李维牛仔裤的成功说明，对于一个想成功的人来说，开拓自己的创新思维是至关重要的事情。若想发展自己创新思维，可从一下方面着手一试。

诚恳接受各种创意是保持创新之树常青的上策。

彻底丢掉“不可能”、“办不到”、“没有用”等思想，也不要自以为精明干练，要尽可能汲取所有良好的创意。

敢于尝试新的创意。如废除旧的例行事物，去尝试新的书籍、新的朋友及新的戏院，或是走条不同以往的上班路线等等。

如果你从事的是销售工作，那么试着培养一下你对生产、会计等方面的兴趣。这样你的能力会大有扩展，好为你以后所能担当的重大责任做好准备。

创新是一件具有开拓意义的举措，因此应该主动前进，而不是被动后退。

要摆脱困境，就要养成用多种思维方式来思考问题的厚黑习惯，也就是学会在思考中不断创新。

■ 成败铁规厚黑秘诀十七：寻机而上

——成功者和失败者之间的差别在于：成功的人知道如何制造机会，争取机会；而失败的人则不会，就是机会来了，也是一再错失机会。

成功者和失败者之间的差别在于：成功的人知道如何制造机会，争取机会；而失败的人则不会，就是机会来了，也是一再错失机会，这种人的失败就是命中注定的了。

◎ 最危险的地方最安全

从某种意义上说，战争是冒险家的乐园，一切懦夫和胆怯之士决不会在战争舞台上留下千古绝唱。翻开战争史，我们可以惊奇地发现这样一个浅显而又深刻的道理，胆与识往往交织

在一起，相互作用。有胆无识谓之莽撞，有识无胆谓之空想，只有胆识相长，方可创造奇迹。

诸葛孔明可谓是一代英豪，但“诸葛一生唯谨慎”一语道破了孔明的弱点，其才识不可谓不大，但同其才识相比，其胆略就有点逊色了。

公元227年，诸葛亮率蜀军进驻汉中。次年春，大举北伐。诸葛亮一出祁山时，魏延曾建议用一支5000人的奇兵，出子午谷而直取长安，孔明率大军从斜谷而北进的胜敌方略。一向办事慎重的孔明害怕魏军在山谷中的伏兵截杀蜀军，置这一奇兵之计于不顾，还按部就班地从陇右取平坦大路，依法进兵。不出魏延所料，魏军兴大兵迎敌。后来虽有进展，但马谡失街亭，蜀军只得被迫撤退。后又出散关围攻陈仓，也未能攻下，直至后来的几次出祁山北伐都未能成功。后世的军事评论家们对孔明当时未采纳魏延的建议大为遗憾，他们认为，倘若用魏延之计，再加上当时曹魏丧主、内有反叛的有利时机，很有可能图取中原成功。但是诸葛亮没有勇气和胆量采纳魏延的建议，宁可稳妥也不愿冒险。

胜利需要冒险，冒险更需要胆量，而危难之时更需要胆量来支持行动。

冒险，其招术有软有硬。有的冒险是孤注一掷，竭尽全力同敌一搏而胜，有的冒险则是以计取胜，这需要把高超的智慧和过人的胆略结合起来。

汉景帝中元六年（公元前144年），匈奴大军南下，直取上郡。景帝派中贵人（即职倍较高的太监）跟随李广学习军事，以便领兵打击匈奴。一天，中贵人带着数十名骑兵与3个匈奴兵遭遇，这3个匈奴兵却射箭杀了汉军几十个人，中贵人带着箭伤逃回。

李广见此情景，问明情况，判断他们一定是射雕的猎户，于是亲率百余骑兵追杀。那3名匈奴兵因无马匹，在即将接近匈奴大队人马时被李广追上。李广当即搭箭射死其中2人，活

捉1人。

在正欲收兵之即，匈奴数千骑出现在他们面前。李广的部下见状十分惊慌，急着调转马头逃跑，为李广及时制止。李广不慌不忙，他对部下说："我们脱离大军几十里，如果慌乱逃跑，匈奴人追上来射我们，谁也逃不走。如果我们驻马不走，匈奴人就会把我们当成诱敌之兵，这样，他们就不敢上来打我们了。"接着，他又朝敌人的方向继续前进，来到大约距敌2里的地方才停下来，并命部下一齐下马，卸下鞍子。骑兵们大着胆子问："敌人既多又近，若是向我们冲杀过来，如何脱逃?"

李广从容地答道："敌人原以为我们会畏惧逃走，现在都解鞍下马，他们就更会把我们当成引诱他们上当的奇兵了。"

果不其然，匈奴兵望着只有百余骑的汉军却一直没敢进击。不多时，一个骑白马的敌军将领冲下山来夺回了被俘的匈奴兵，李广于是带领十几人上马拦击，射杀白马将后又回原地解鞍而卧。匈奴人搞不清汉军底细，也不敢轻易出击。结果双方一直对峙到深夜，匈奴人因害怕汉军有埋伏而主动撤兵而去。

次日清晨，李广也率部从容回到营地。

很显然，飞将军李广在匈奴大军当前的危急情况下没有慌乱，而是采取冒险的敌进我进的计谋，深人了敌人的势力范围。但最危险的地方往往最安全，这样一来反而欺骗迷惑了匈奴人，让敌人不敢冒然行动。这比主动逃跑和同敌死拼的做法要高明得多。

◎ 要敢于和善于冒风险

王莽地皇四年（公元23年）二月，绿林军为统一指挥，在宛城南面的清水立刘玄为帝，并大举进攻王莽军。王莽惊恐万分，急派司空王邑、司徒王寻发兵42万，号称百万，向驻

守在昆阳的王凤、刘秀起义军发起进攻。

五月，王莽军进至颍川。进攻阳关的刘秀部被迫撤回昆阳。这时，昆阳城内总兵力不过九千，有的将领见敌声势浩大，认为不可御敌，并主张化整为零，撤离昆阳城。而刘秀则主张坚守昆阳，并以“合兵尚可取胜，分散则势力难保”的道理说服了大家。最后，起义军决定采纳刘秀的意见，坚守昆阳，待机破敌。

王莽军此时已兵临城下，绿林军单靠城内兵力难以破敌。于是起义军决定由王凤和王常等率众坚守昆阳城，刘秀和李轶、宗佻等13骑到定陵和郾城一带调集救兵，以破敌之围。

五月，敌军先锋11万人先到昆阳城下，刘秀带领10余人趁敌未站稳脚跟之时连夜杀出了重围。三天后，王莽大军赶到，将昆阳城围了10余层，水泄不通。守城将士英勇奋战，王莽军未能越雷池一步。敌人久攻不下，有人建议王邑撤围改取宛城消灭汉军主力，动摇守城汉军军心。而王邑、王寻自恃拥有几十万大军，定能攻下昆阳城而拒绝接受，并且令人掘地道，造云车，企图强攻取胜。

就在这紧急关头，刘秀等率1万多救兵赶到。刘秀亲率1000多名步骑精兵为先锋，在行至距敌四五里处时，王邑见刘秀人马甚少，只派几千人迎战。刘秀趁机挥师冲杀，歼敌千余人，首战告捷。敌人见汉军救兵赶到，自己又久攻不成，士气逐渐低落。刘秀乘势制造汉军已攻克宛城的消息，动摇敌方军心。紧接着，刘秀又亲自带领3000名敢死队员悄悄渡过昆水，从敌人侧后发起攻击。由于王邑等轻视汉军，令各营不准单独出兵，自己则率万余人迎战。刘秀指挥汉军奋勇冲杀，打乱敌军的阵势，王寻也被杀。

城内汉军见城外援兵取胜，就乘势出击，王莽军大乱，死伤惨重。适逢天降大雨，河水陡涨，王莽军被淹死的有万余人，王邑等只率几千人马逃回洛阳，昆阳之战取得了重大胜利。

此战胜利，与刘秀有胆有识的寻机而上是分不开的。在敌我悬殊，兵力对比为40：1的情况下，自己冒守城被歼的危险，而掩护围攻宛城的绿林军主力，并为其拖住敌军主力赢得了时间。同时，刘秀也看到，王莽军虽号称百万，但其大部分是凑起来的、战斗力极低的州郡兵，只要坚守昆阳，还是有胜利的可能的。战斗中他率10余骑冲破敌围，后来又率千余敢死队同敌万余人拼杀，都反映出刘秀的冒险和敢于斗争的厚黑气概。

◎ 机会属于果断的人

唐高祖李渊太原起兵以后，秦王李世民、太子李建成及齐王李元吉各收罗了一批文武人才，作为自己的心腹和党羽。天下统一后，李世民、李建成及李元吉之间，便开始了皇位继承权的争斗。

李建成是以长于的身份名正言顺地被立为太子的，他长期留守在关中，既得到了陇西士族势力的支持，又受到宫中妃嫔和贵戚的拥戴，在政治上拥有压倒秦王和齐王的优势，而且手下有魏征等重要谋臣，冯立、薛万彻等优秀战将，还招募了二千余骁勇之人充当东宫卫士。

李世民虽是高祖的次子，但从最初的太原起兵，到统一天下，他都一直起着决定性的作用，实际上是大唐帝国的缔造者。长期的征战，使他的手下也是人才济济，既有房玄龄、杜如晦、徐茂公等足智多谋的文人策士，又有秦叔宝、尉迟敬德和程咬金等一批威名赫赫的战将。他们希望李世民取代李建成，立为太子。

而齐王李元吉是高祖的第四子，他生性凶狠，不愿事奉兄长。有一天，护军薛实对他说："大王的名字，合起来可以成为一个'唐'字，看来大王终究是要主持大唐的祭祀的。"他听后十分高兴地说："只要能够除去秦王，捉拿太子就易如反

掌了。”但由于他的地位与声望都不及两位兄长，没有独树一帜的条件，便暂时和太于结成联盟，共同与李世民较量。

唐高祖武德七年（公元624年），某天，李渊准备前往外地行宫仁智宫，命令李建成留守京城，李世民与李元吉一起随行。李建成要李元吉乘机图谋李世民，他说：“无论我们的打算是平安无事还是面临祸患，都要在今年决定下来。”他还指使郎将尔朱焕和校尉桥公山将盔甲赠送给亲信杨文幹，意欲使之起兵，与他内外呼应。两人却将这一情报报告了高祖。高祖一听大怒，便借口别的事情，以亲笔诏书传召太于，让他前来仁智宫见父皇。李建成见阴谋败露，只得胆战心惊地去见父皇，向李渊伏地叩头，承认罪责，几乎要晕死过去。高祖还不曾息怒，命将他软禁起来。又传召杨文幹，杨文幹得知此事，起兵造了反。

高祖又传召世民商议此事，世民说：“杨文幹这小子竟敢做出如此叛逆的事情，想来太子的幕僚应当将他擒拿起来并杀掉了。如果不是这样，就应当派遣一名大将去征讨他。”高祖说：“不能这样于，杨文幹的事情没有那么简单，它牵连着太子，恐怕响应他的人为数众多。你最好亲自前往，回来以后，我便将改立你为太子。我不愿意效法隋文帝去诛杀自己的儿子，届时就把建成贬封为蜀王。蜀中兵力薄弱，如果以后他能够事奉你，你就应该保全他的性命；如果他不肯事奉你，你要捉拿他也容易一些啊。”

李世民出发以后，李元吉和一些妃嫔轮番地为李建成讲情。于是，高祖又改变了主意，让李建成回去驻守京城。后来只是以兄弟关系不睦责备他，将罪责推给了太子的手下几个人，并将他们流放到边远地区。不久，李世民使很快地平息了杨文幹的叛军。

又有一天，高祖在京城南面设场围猎，太子、秦王、齐王三兄弟随同前往，高祖让他们骑马射猎，角逐胜负。李建成有一匹胡马，膘肥体壮，但是经常不听使唤，李建成将这匹马交

给李世民，对他说："这马跑得很快，能够跨越几丈宽的涧沟。兄弟善于骑马，骑上它试试吧。"李世民骑着它追逐野鹿，胡马忽然发起脾气，李世民跃身而起，跳到数步以外才定下来。胡马站起来以后，李世民再次骑了上去，这样连续发生了三次，李世民回过头来说："你打算以这匹烈马杀害我，但是生死是命运主宰着的，难道你以为这样就能伤害我吗?"太子听到此言，于是就唆使其他妃嫔向高祖诬陷李世民说："秦王自称：上天授命于我，正是要我去当天子呢！怎么会白白的死去呢?"高祖非常生气，责备李世民说："谁是未来的天于，自然会有上天授予给他。不是人的智力所能谋求到的，你谋求帝位怎么这样性急呢?"李世民摘下王冠，伏地叩头，请求将自己交给执法部门查讯证实，高祖仍然怒气冲冲。适逢有大臣奏称突厥前来侵袭，高祖这才改变怒色，转而劝勉秦王，并让他戴上王冠，系好腰带，与他商议对付突厥的计策。这以后，每当发生敌情，高祖总是命令秦王去征讨敌人，可一旦战事平息，高祖对李世民的猜疑就越发严重了。

不仅如此，太子和齐王还加快了欲置秦王于死地的步伐，他们唆使后宫的妃嫔日夜不停地在高祖面前诬陷秦王。久而久之，高祖信以为真，感到秦王功高盖主，难以驾驭，便准备惩治李世民。

此时政治风云变幻莫测，秦王府大有黑云压城之势，秦王的部属人人忧虑，个个恐惧，不知所措。房玄龄与长孙无忌是莫逆之交，长孙无忌又是秦王的小舅子。一天，房玄龄对长孙无忌说："仇怨已经结下了，一旦祸乱突发，岂只是秦王府不可收拾，实际上也是国家的灾难哪。咱们应该劝说秦王效法古人及早采取行动，就像周公诛杀管叔、蔡叔那样，诛杀太子、齐王，以确保大唐江山的稳固。现在已经到了一触即发的危急关头，再不采取行动就成为人家的刀下鬼了。"长孙无忌说："我有此想法已久，只是未敢言明。现在你说的这番话，正合我意。请让我替您禀告秦王。"于是，赶紧前去禀告秦王，秦

王召来房玄龄计议此事，房玄龄说："大王的功劳足以遮盖天下，理应承继父皇的伟大勋业。现在大王心怀忧虑，正是上天在帮助大王啊，希望您不要再迟疑了。"接着，他又和秦王府的杜如晦一道，再次极力劝说李世民，要他早下决心，诛杀太子和齐王。

由于秦王长期南征北战，府中拥有一批忠心骁勇的将领，太子和齐王又打算收买他们为己所用。他们先是用重金企图收买秦王的骁将尉迟敬德，可尉迟敬德不为重金所动，并将此事告诉了秦王。他们见收买不成，便又派刺客刺杀尉迟敬德，但尉迟敬德大义压邪，房门大开睡大觉，刺客竟吓得不敢进入房中。他们见谋杀不成，又在高祖面前诬陷他，高祖下诏书审讯处治他，几乎要将他杀掉，由于李世民再三请求才保全了他的性命。他们又用重金去收买秦王的另一武将段志玄，段志玄也不敢从命。建成对元吉说："秦王的幕僚中，房玄龄、杜如晦最阴险、狡猾。"于是，他们又对高祖诬陷此二人，使二人遭到斥逐。这样，秦王府中，最后只剩下长孙无忌一个谋士了。

不过，李世民也不甘心束手就擒。就在李建成、李元吉肆无忌惮地收买和排挤秦王府的部将时，他们并没有觉察到，秦王已经成功地收买了太子的心腹部将何常及其府中的属官王晊等人，他们作为秦王的间谍，在争夺太子地位的关键时刻，为李世民助了一臂之力。

适逢北方的突厥又进犯中原，李建成不失时机地推荐李元吉代替李世民督率各军去征讨，并同时推荐秦王府的尉迟敬德、程咬金、秦叔宝等大将和秦王府的精悍勇锐的士兵随军出征，李渊听从了他的建议。于是，建成、元吉的阴谋活动被王晊发觉，他偷偷地潜入秦王府，密告李世民说："太子与齐王谈话时说：'现在，你已经得到秦王的骁将和精兵，拥有数万人马了。我将约秦王一起在昆明池为你饯行，到时你让勇士躲在帐幕里面，乘机出来杀死他。然后报父皇说他是突然病死的，我乘机派人劝说父皇，将皇位让给我。至于尉迟敬德等

人，既然捏在了你的手中，应该将他们全部活埋。大局既定，谁还敢不服呢！'"

李世民将王晊的话告诉了长孙无忌等人，他们都劝秦王在事发之前先下手为强。李世民叹息道："同胞手足互相残杀，自古以来都为人们所嘲笑。我早就知道迟早会有这一天的，但是，我打算让他们先动手，做出了理亏的事，然后再去征讨他们，这还能合乎点道义，这样做恐怕更好点吧？"尉迟敬德慷慨激昂地说："人之常情，谁不想舍死好活？可是现在大家誓死拥戴大王您，这是天赐良机呀！大祸即将临头，大王您却仍旧那么态度安然，显得是那么无忧无虑。即便是大王把自己的性命不当回事，也应该为大唐的江山着想啊！如果大王再不肯采用臣的主张，臣便准备逃身江湖。占山为王了。臣再也不能留在您的身边束手待毙了！"长孙无忌也语重心长地说："大王再不听从尉迟敬德的忠告，必然会事败身亡。不仅尉迟敬德不会再属于大王，而且就连臣等人也要离开大王各奔前程了。"秦王说："大家的好意我都知道，不过，我的意见也不要完全否定，大家再计议一下吧！"尉迟敬德又劝道："如今大王处理事情尚有疑虑，这是不明智的；面临危难，不能决断，这是不果敢的。况且大王平时畜养的八百多名勇士，凡是在外而的现在已进入宫中，他们都已披上铠甲，拿好兵器，整装待命，起事的形势已经促成，大王您怎么能够制止得住呢？"

李世民就此事又征询秦王府幕僚的意见，大家都说："齐王与太子阴谋作乱，是另有取代天子的野心。如果让他们得手，暴乱非但不能结束，还会导致大唐的覆灭。凭着大王您的贤能，收拾这两个人就像拾取地上的草芥一般容易，怎么能够为了信守平常人的节操，就忘记了国家大计呢？"李世民仍然没有做出决定。大家问："大王认为虞舜是个什么样的人？"李世民答道："是圣人！"大家启发他说："假如虞舜在挖水井的时侯，没有及时躲过父亲与兄长在上面填土，那他早就化为

井中的泥土了；如果他在修粮仓的时候，没有及时躲过父亲与兄长在下面放火，那他也早就化为粮仓里的灰烬了，还怎么能够使自己的恩泽遍及天下，造福于百姓呢？这就是孔子称赞的‘小杖则受，大杖则走’的缘故。虞舜不想坐以待毙，达就是他胸中怀有大志啊！”

秦王又想让人占卜是否应该行动，适逢幕僚张公瑾从外面进来，一把抢过龟甲，扔在地上说：“占卜是为了解决疑难，眼下的事毫无疑问可言，还占卜什么？如果占卜的结果不吉利，大王您难道放弃这次行动吗？”于是，李世民这才定下了行动的决心。

首先，秦王命令长孙无忌秘密地将房玄龄、杜如晦召来议事。二人不知秦王的主意如何，于是回话试探道：“皇上是不让臣二人再侍奉大王您的，如果现在私下去拜见您，肯定要犯死罪，因此，我们不敢接受大王的命令。”李世民大怒，摘下佩刀对尉迟敬德说：“房玄龄、杜如晦如果要背叛我，你可以砍下他们的头颅，带着回来见我。”尉迟敬德与长孙无忌一齐前往，暗示房、杜两人说：“大王已下决心，你们赶快回去商量大事吧！咱们四人，不能在一起走。”于是，让房、杜二人穿上道士的衣服，与长孙、尉迟分别绕道来到秦王府。

唐高祖武德九年（626年）六月初一、初三，金星两次经过天空正南方。秦王李世民便授意朝臣傅奕上奏高祖：“金星两次出现在秦地的上空，兆示着秦王应当执掌天下。”李世民又向李渊上奏，揭发李建成与李元吉淫乱后宫妃嫔的事实，待李渊火起，便又乘机进言道：“儿臣无半点亏负兄弟之处，现在兄弟联手欲害儿臣，像是要替王世充和窦建德报仇。儿臣今日冤死，便再也见不到父皇了，魂归天下，也耻于见到王、窦这两个贱贼”。李渊这才恍然大悟，大惊不已。便回答说：“明天审讯他们，你早点上朝。”

武德九年六月初四夜半，秦王命长孙无忌率兵预先埋伏在玄武门。不久天亮，嫔妃张婕妤已密遣内侍，向太子报告秦王

上表的大意。太子叫来齐王商议此事，齐王说："我们应当统率着东宫和齐王府中的兵力，托称有病，不去上朝，以便观察形势。"太子说："兵力已经布置严密，我与你应当入朝参见，亲自打听消息。"于是，两人携手一起向玄武门走来。待到他们走到临湖殿时，才觉察到情形不对，立即拨转马头，想赶回东宫和齐王府搬兵。李世民在后面招呼他们，李建成搭箭射世民，由于心中慌急，一连三次都无法将弓拉满。李世民回身一箭，将李建成射死。尉迟敬德率领着七十多名秦王府的亲兵赶来，分左右攒射李元吉，李元吉坠马。李世民坐骑受惊，奔入树林，人马被树枝绊倒，不能起来。李元吉急速赶到近前，夺去李世民的弓，想用弓弦将李世民勒死。尉迟敬德跃马来救，李元吉转身便逃，尉迟敬德追着射他一箭将他射死。此时，东宫和齐王府的将士闻讯赶来，猛攻玄武门，秦王一边使卫士拼命抵抗，一边使尉迟敬德进宫，逼迫高祖颁下亲笔敕令，命令各军一并接受秦王的节制。一场宫廷政变迅速地结束了。

武德九年六月初七，高祖立李世民为太子，还颁布诏书说："从今天起，天下大事，均交付太子处置决定，然后朕再听奏报。"所以，实际上，从这一天起，李世民已是当政的皇帝了。

这场惊心动魄的政变发生在玄武门前，秦王李世民抓准关键时刻，当机立断、先发制人，使自己成功地反败为胜，处于太子的合法地位。

■ 成败铁规厚黑秘诀十八：死地而生

——『陷之死地而后生，置之亡地而后存。』有时就要把人逼到绝路上，不拚死一战就不能生存，这样，就没有人不奋勇作战了。也只有在这时，才会出现一线生机。

“陷之死地而后生，置之亡地而后存。”有时就要把人逼到绝路上，不拚死一战就不能生存，这样，就没有人不奋勇作战了。也只有在这时，才会出现一线生机。

◎ 不过黄河不死心

战争是一个万花筒，千奇百怪，色彩纷呈，什么事情都随时可能发生。

在有些情况下，由于统帅品格的影响，比如懦弱、胆怯等消极因素，而对失败或挫折后的形势悲观失望，缺乏胜利的信心，而其部下却可能有顾大局、识大体者，能看到自己的力量，看到取胜的希望，这就需要部下能对统帅施加影响，使其坚定积极行动，增强反败为胜的决心和勇气，从而带动全军上下一致努力作战，扭转战局，反败为胜。

提起寇准，谁都知道他是我国宋朝有名的宰相，现在流传的许多故事都与其有关。这里我们看看寇准是如何鼓励宋真宗下决心亲征，大振士气败辽军的吧。

景德元年（公元1004年）闰九月，辽圣宗耶律隆绪与其母萧太后率大军20万，大举进犯河北，并一举攻占祁州（今河北安国）、洛州（今河北永年），而后，避开大名等军事重镇，利用宋军防守间隙，长驱南下，于十一月间在德清（今河南清丰西北）大破宋军，兵临澶州（今河南濮阳）城下。一路上辽军攻城掠寨，气势逼人，并且在军事进攻的同时，不断发出政治攻势，向北宋统治者施放议和的诱饵。

辽军的大规模入侵，在北宋朝野上下引起了极大的震动。在真宗赵恒与群臣商议退敌之策时，迎敌与避敌两种意见争执不下，真宗在其间犹豫不决。针对有人提出避敌金陵及成都的动摇真宗迎敌决心的消极对策，宰相寇准极力反对。他劝真宗道："陛下神武，将臣协和，若大驾亲征，敌当自遁；如若不然，则出奇以阻其谋，或坚守以老其师，敌劳我逸，必操胜券。奈何放弃宗庙，避敌楚蜀，那样就人心离散，敌人就乘胜深入，天下不可复保。"经过寇准的坚决斗争及苦苦相劝，真宗终于同意亲率大军亲征。

但真宗同辽军大战的决心并非十分坚定。当他率军抵达韦城时，又有人向真宗复提南逃金陵的建议。真宗面临大敌，又举棋不定，不愿再进。进兵之中，主帅动摇，是为军中大患。在事关宋王朝生死存亡的紧要关头，寇准再次挺身而出，耐心劝说真宗："陛下只可以前进，不可以后退。河北诸军日夜望陛下亲征，士气百倍。若回辇后退，则诸军士气瓦解，虏乘其

后，金陵亦不可保。”经过寇准和殿前都指挥使高琼的共同激励，真宗才又下令向澶州进军。

十一月二十六日，真宗率军来到澶州城南。这时，宋军前锋已同辽军遭遇，宋将张环射死督战的辽统军大将，辽军士气低落，这本正是宋军发起攻击的有利时机，但宋朝君臣上下却又在为是否渡过黄河而争论不休。有人以真宗安全为由坚持认为不渡河，寇准在高琼的支持下，认为真宗过河可以鼓舞士气，稳定军心，克敌制胜。未等处于观望的真宗发令，高琼已指挥卫士驱车北上。

可就在准备渡过浮桥时，真宗再度犹豫了，他下令停车。寇准和高琼知道车子停下来会是什么结果。于是，寇准一边劝说真宗，高琼一边用鞭子驱逐车夫把真宗的车辇推过浮桥。在费了九牛二虎之力后，真宗勉强算过了河。虽然真宗过河不甚情愿，但过河本身却带来了巨大的激励效应。此时，真宗也只好随遇而安了。

过河的卒子顶大车，过了河的天子也没有了后退那份心了。

待真宗登上北城楼，黄龙旗随风高高飘扬时，宋军将士从中看到了一个坚持抗战的天子的形象，顿时军心士气大振，“万岁”的欢呼声此起彼伏，响彻十里云霄。当即宋军于城下大败辽军，从而挽救了北宋失败的危局。辽军损兵折将，且深入宋腹地千里，不敢久留，遂与宋在澶州缔结了澶渊之盟。

从澶州之役的前后我们可以看出，寇准及高琼为使真宗完全定下抗辽决心所做的艰苦细致而又耐心的激励工作。特别是寇准和高琼把真宗连哄带推过了黄河后，真宗才真正没有了退路。可以这么说，没有寇准等人的劝说，懦弱和动摇的真宗就不可能完全定下抗辽的决心，也就不会有抗战的真宗皇帝对宋军将士的巨大鼓舞和鞭策。

◎ 断绝最后一丝侥幸

战争中，挫折或暂时的失败有时会像纷落的尘土一样把将

士心中胜利的火花扑灭。高明的统帅往往能够千方百计地拂去这层尘土，发现和集聚这发自将士内心深处的点点胜利之光而使其成为熊熊燃烧的胜利之火。

激将法则是统帅们常用的军心激励方法之一。不论是“示之不能”的反激，还是“走投无路”的正激，目的都是充分利用将士的求胜心理，调动其主观能动性，发掘蕴身在其中的巨大的潜在精神和物质力量，以求得最终胜利。

俄国著名军事家苏沃罗夫元帅就以善于激将取胜而著称于世，他就曾在库图佐夫攻城无望的关键时刻，采用激将法断绝了他的最后一丝侥幸，才得以大获全胜的。

在沙皇叶卡捷琳娜二世统治时期，俄国为打通向黑海的出海口，发动了与土耳其的第二次战争。战争之火在黑海北岸的广大地区燃烧起来。当时的黑海为土耳其所控制，土军为防御俄军的进攻，在其沿岸修筑了许多坚固的要塞，伊兹梅尔就是其中之一。

伊兹梅尔要塞位于黑海北岸的多瑙河之上，是从霍京和基利亚延伸出来的重要通道枢纽部，战略地位十分重要。谁控制了伊兹梅尔，谁也就控制了多瑙河，因此，它也成为俄、土两国争夺的重点目标。1790 年 10 月，俄军用了一个多月的时间围攻伊兹梅尔要塞，不但未获突破，反而招致人员的大量伤亡及保障的极端困难。冬天即将来临，疾病流行严重。面对高墙耸立、森严壁垒的伊兹梅尔要塞，攻打要塞的将军们再也想不出什么高招来完成任务了。

面对大量的人员伤亡和物资消耗，他们的心理承担能力已到了极点。俄军总司令波将金承认：“敌人绊住了我们的腿，使我们不能再向前进攻。”

就是在这种情况下，能征善战的苏沃罗夫被调到了伊兹梅尔前线。

经过充分的作战筹划和准备，苏沃罗夫向全体士兵下达了攻击命令：

“勇敢的战士们！你们要记住我们过去的一切胜利，你们

将再次证明，没有谁能敌得过俄国军队。我们并不是为了磨砺我们的意志才来打仗，而是必须夺取这个关系到战局前途和被傲慢的土耳其人诩为坚不可摧的要塞。俄国军队曾两次包围伊兹梅尔，但两次都未能攻下。现在是第三次包围，我们或者胜利，或者光荣战死。”

1790 年 12 月 11 日 5 时，随着划破夜空的信号弹的升起，苏沃罗夫兵分三路向伊兹梅尔发起了攻击。名将库图佐夫在这战役中指挥第六纵队担任左翼强攻。

又是一场空前的恶仗。寒风刺骨，炮声隆隆。库图佐夫的目标是基利亚门。壕沟和猛烈的火力封锁了俄军进攻的道路，库图佐夫身先士卒，跳堑壕，架云梯，爬城头，猛攻敌人的壁垒和五角堡。而土耳其军的防御仍然纹丝不动，雨点般的枪弹打退了曾两度登上城堡的俄军。原来，土军事先探知俄军要进攻基利亚门，所以在此早已做好了防御的充分准备，故俄军在此付出了沉重的代价，伤亡惨重。

库图佐夫也开始怀疑自己部队的实力了，心中还存有一丝侥幸心理，总想如果此时停止攻城，还能保存住部队的实力，于是向苏沃罗夫请求增援。手中只有 2 万多人的苏沃罗夫哪里还能再给库图佐夫拨出支援的兵力，这时除了能够给予他精神力量之外，再也不可能给予其它别的东西了。

苏沃罗夫给库图佐夫的回答是：“我已派人向女皇陛下报告攻克伊兹梅尔的消息，并将提升你为伊兹梅尔要塞司令官。”

库图佐夫还有什么说呢？他忘记了前两次攻击的失败，现在心中想的是帝国的威望、苏沃罗夫的信任。他被完全激发了起来，他横下了不攻下要塞决不罢休的坚强决心。

第三次进攻开始了。库图佐夫的士兵们用刺刀拚出一条血路，冲入要塞。接着又进行更为残酷的巷战。经过一天的激烈战斗，俄军终于占领了中心广场，全歼要塞守敌，取得了战役的最终胜利。

这次战役，俄军在开始十分被动，甚至动摇进攻决心的情

况下以胜利而告终，这与苏沃罗夫决心坚定有极大的关系。战前，他在军事会议上就“决心夺取这个堡垒，倘如不成功便死在城堡之下。”因而全体官兵能把生死置之度外，一战到底。战中，他言激库图佐夫，使之处于只有夺下城堡，才能告慰女皇陛下的“骑虎难下”状态，使库图佐夫这员骁将鼓起勇气，发挥聪明才智，率领部队坚决完成了攻城使命。

战后，苏沃罗夫在上表时一语道破了胜利的真话：“没有任何一个堡垒比伊兹梅尔更坚强、没有任何一个抵抗比伊兹梅尔更激烈，但是，它在我皇的宝座之下倒下来了，这是英勇进攻的结果。”是的，正是苏沃罗夫利用了全军将士忠于女皇陛下的虔诚心理，断绝了他们的最后一丝侥幸念头，才有了他向女皇报捷的结果。

◎ 让对手畏惧你

若不冒最大的危险，则在战争中不可能获得最大的成功。而一旦当你置个人生死于不顾，那时候所表现出来的气概，连对手都会畏惧三分，甚至会被你吓破胆。

战争是一个充满不确定性的领域。克劳塞维茨也说过，战争具有很大的概然性。因此，冒风险是战争中常有的事。理智的冒险是通向成功的催化剂，企图不冒任何风险而求得成功是不可能的。处于失败或不利之时，冒险成功的难度就更大，但其带来的价值也更大。当然，冒险不等于冒进和莽撞，它是在一定可能性基础上的拼搏和投人，它需要冒险者的智慧和胆量，为达成功而不惜自己的名誉、地位、生命的损失。

宋朝著名政治家、唐宋八大家之一的王安石曾经有这样一段高论：“夫夷以近，则游者众；险以远，则至者少。而世之奇伟、瑰怪、非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉，故非有志者不能至也。”人生又何尝不是如此。在生活中谁又能保证自己所从事的活动百分之百的成功？如果承认有失败，那么就等于认可了为失败而承担的风险。

当人们今天称赞哥伦布发现美洲新大陆的时候，有谁首先把他看作一个探险家，又有谁去品味他置死生于不顾，战狂风，斗恶浪漂洋过海的艰辛历程。人们常说：大难不死，必有后福，这其中的福恐怕就是对冒“死”之险的最大报偿吧。

南宋时期，有一位功勋卓著的抗金名将，此人勇冠三军，被称为“万人敌”。每遇征战，他总是身先士卒，冒死向前，他就是名声显赫的韩世忠。

韩世忠曾一人深入虎穴，俘敌万人，所表现的胆略实在了得。

宣和三年，宋将张师正因为兵败，被宣抚副使李弥大按军法斩首，张的部将李复就鼓动军士反叛宋廷，占据淄州、青州一带，并拥有数万人马。李弥大无力平息叛军，就命韩世忠领兵前往镇压。韩世忠手下当时不过千人，要与拥有数万之众的李复对阵显然力量不足，但还要完成任务，这就需要勇气和智慧。

当部队开到临淄河时，韩世忠布下了一个破釜沉舟，与敌决一死战的阵式。他把部队编为四队，猛冲敌营，同时，在部队的后面布设铁蒺藜，自绝后路。全军只有前进求生的希望。他下令：“进则胜，退则死，走者命后队刺杀。”将士们义无返顾，奋勇杀敌，勇往直前。不多久，就突破敌阵，并杀死叛将李复。

韩世忠率军乘胜追击，将余敌逼至宿迁。逃到这里的叛军还有一万之众，他们自以为已逃脱了宋军的追击，因而放松了警惕，并摆酒设宴，纵情狂欢。

韩世忠见敌人没有防备，就连夜单枪匹马冲入敌营。他大喝一声：“我大军已至，你们已死路一条。若能束戈卷甲，立即投降，我可保全你们的性命，并可共求功名，报效国家。”忘乎所以的叛军将士被这突如其来的气势所震慑，个个吓得魂不附体，不知所措，有的瘫倒，有的则跪着举酒请罪。韩世忠下马解鞍，以胜利者的气度，猛吃猛喝。众敌兵见头目对韩世忠都服服帖帖，也都乖乖地解甲投降。

次日黎明，敌将士见只有韩世忠一人，才知上当，可这时反抗为时已晚。

这两次作战，韩世忠带领全军冒着四面受敌乃至全军覆没的危险，自绝后路。接着，自己又一人打人万人敌营，迫敌投降，在他身上表现出一种奇胆大勇，真是令人胆颤心惊。

◎ 过河的卒子顶大车

公元前204年，在华北重要隘口——井陉，也留下了一篇流芳百世的战争杰作。

韩信受命东征赵国。

当时在赵国辅佐赵歇的代王陈余等听说韩信领兵攻赵的消息后，当即同赵王一起集兵20万，置于汉军必经之地井陉口。井陉口是太行山的要隘，地势险竣，易守难攻。大队人马过关，车不能并排，马不能成列，很显然，地利已为赵军尽占。

韩信当时所率军虽然号称数万，但真正能打仗的只有几千人，就这些人马也是临时收编、征调而来，缺乏训练，同赵军相比，汉军在兵力上也处于劣势。

开战前，赵国很会用兵的将领李左车向赵王和陈余提出了战胜汉军的妙计："韩信连战皆捷，势如破竹，其弱点在于孤军深入，后勤补给困难，再加上井陉口狭长的山路，汉军粮食辎重肯定不能跟上来。若由我带领3万人马抄小路袭击其辎重，断敌后续；将军率主力正面坚守，必可使韩信欲进不成，后退不能，再加上军无粮草，不出10天汉军必然大败。"

自恃拥有重兵和占据地利优势的陈余哪里听得进李左车颇有见地的建议，他根本没把韩信那几千人马看在眼里，口称只要正面迎敌即可取胜，根本用不着再用奇兵。

韩信派人打听得知陈余拒绝采纳李左车的建议后，十分高兴。这等于给其进攻扫清了一道障碍，于是就率领汉军进驻在距井陉口30里的地方。

就在驻扎的当天晚上，韩信精选轻骑兵2000人，多带武器和红旗，从小道上山井隐蔽在赵军营地的一侧。

韩信对将士们说："你们守候在此，待赵军见我撤退倾营出

动追击之时，赶快进入赵军营地，把所有的赵旗都换成汉旗。”

把这支伏兵布置停当，韩信又在谋划着敌强我弱情况下的胜敌之计。他针对大部分士卒未经训练的实际，大胆布下了“背水列阵”这一为兵法所忌的险招。

韩信派1万人为先锋，渡河而列阵。这样一来，这支军队背临河水，而向占有地利和兵力优势的赵军，无疑是处于“死地”。难怪赵军见韩信如此布兵，都讥笑韩信不懂兵法，并认为此战汉军必败无疑。

等天亮以后，韩信率领主力杀向井陉口，陈余遂率军出击迎敌。经过长时间的激战，韩信假装抵挡不住赵军的抗击，率军退入背水阵中。陈余见韩信的军队全部进入背水阵这一绝境，认为这是全歼汉军的大好时机，就率赵军倾巢出击。

汉军面对众多赵军的攻击，进不能，退不成，惟有死战才可能有一条生路。于是，汉军将士同赵军展开了一场殊死的搏斗。与此同时，埋伏于赵军营地附近的汉军等赵军一离开营地，一举攻入赵营，很快把2000多汉军的红旗插满了赵营。

却说背水阵前，两军奋战正酣。赵军见汉军作战勇猛，知一时半会儿不能取胜，就想退入营中另做打算。待赵军回首遥望自己的营盘时，个个吓得目瞪口呆，好端端一座营盘怎么顷刻间成了遍插汉军红旗的阵地。还没等他们明白过来，汉军里外夹击，赵军大乱。不多时，20万赵军就被只有数千人马的汉军所败，陈余被杀，赵王歇也当了俘虏。

战后，众部将对韩信的战术大惑不解，在庆功宴上问韩信其中的缘由。韩信说：“你们只知背水列阵为兵家所忌，却忘了兵法上还有‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’的训诫。我军临时组建，缺乏训练，如果把这样一支军队置于能退能生的地方，那么，一遇危险还有不跑的吗？我偏把他们部署在只有勇猛奋战才能生存的地方，这样，就没有人不奋勇作战了，胜利就是这样来的。”

听罢，众将都深服韩信的高超战术，同时也为其把几千人置之死地、迎战有几十万之众的赵军的冒险精神所折服。

〔第四篇〕

厚黑诡智篇：

胜王败寇，机关算尽

“胜者王侯败者寇”。自古以来，历史就是由胜利者来写的。成为英雄豪杰的秘诀，不过面厚心黑而已。这“厚黑”二字应用起来，却需日思夜想，机关算尽。不知厚黑，固然无以为英雄豪杰；徒知“厚黑”二个字面不知变化应用的，也无以为英雄豪杰。

■ 成败铁规厚黑秘诀十九：诱敌入彀

——调动全部的厚黑智慧，设计一个圈套，让对手钻进去，自然大功告成。

渔人打开了一个瓶子，里面跳出来一个魔鬼。渔人惊愕之余，说："你这么高大，怎么能钻到这瓶瓮中呢？"那魔鬼得意洋洋："我能伸能缩，现在就钻给你看。"等那魔鬼重又钻回后，渔人赶紧塞住了瓶口。如果调动全部的厚黑智慧，也设计这么一个圈套，让对手钻进去，岂不大功告成。

◎ 把敌人捧上天

强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸绵不破，这是因为超过了力量的极限。"因其强而强之乃可折也；因其广而广之乃可缺也。"

〔第四篇〕

在《战争论》中，克劳塞维茨运用了许多奇特的思维方法，得出了许多脍炙人口的结论，如珠妙语之中透着灵气和哲理，往往叫人回味无穷。在谈到进攻时，克劳塞维茨独创性地提出了一个新概念，叫作“进攻的顶点”。为解释这一概念，他有一段精彩的论述：

“进攻者可以像买东西一样获得一些在媾和谈判时对他有利的条件，但他必须先以自己的军队为代价付出现款。如果进攻者能够把自己日益减弱的优势一直保持到媾和为止，那么他的目的就达到了。大多数战略进攻只能进行到它的力量还足以进行防御以等待媾和的那个时刻为止。超过这一时刻就会生剧变，就会遭到还击，这种还击的力量通常要比进攻者的进攻力量大得多。我们把这个时刻叫作进攻的顶点。”

同样，胜利也有顶点，当胜利的一方跨越顶点时。失败就会接踵而至。我们把这一规律称为“顶点定律”。

如果胜利的一方还没有足够的物质和精神力量去维持已经得到的胜利，那就是跨越了顶点。换句话说，收获必须量力而行，超过了一定限度，就会造成恶果。力量可以达到的地方与力量可以巩固的地方完全不是一回事。中国有句成语叫“强弩之末”。强弩百步之内可以穿金削铁，而到千步之外时，就会纸绵不破，这也是超过了顶点。

失败的一方如能深信“顶点定律”，就能运用韬略，顺着敌方贪求更大胜利之意，纵其跨越顶点，使其在不该得到时得到，不该收获的季节收获，依此而行，反败为胜也就为期不远了。

将胜利者推向更大的胜利，看起来似乎荒唐，但其中含有丰富的哲理，不失为败后制胜的一大怪招。

有一则寓言说：一只在森林边缘生活惯了的鸟儿，看到蓝天浩大，一望无际，于是，它决定飞出森林。它飞呀飞呀，突然发现前方金光四射，一片橙黄，喜得它舞姿翩翩，迳直向前。不料，当它精疲力竭地飞到那儿，才知道原来是浩瀚的戈

壁沙滩，它饥渴劳碌，但却找不到食物，也寻觅不到可供栖息的树枝，想返回那葱郁富饶的森林已经没有力气，也来不及了，因为接踵而至的是风沙的怒吼和寒夜的降临。

这只在未倦之时而不知返飞的痴鸟超越了“顶点”，最后而临着死亡的威胁。是什么推动着它不顾前途的凶险和后果呢？是远方的那“一片橙黄”。

失败的一方如果能够人为地制造出那“一片橙黄”，就实现了“推”着对手越过“顶点”的目的——把敌人推向死亡，自己则跨入胜利。

“推”有多种手段，最易成功的莫过于表面装着在维护对手的利益，或颂扬、或夸耀、或出格地恭敬，让其陶醉在云里雾里，舒舒服服，不知高低，而自己则暗地里另有图谋。

过分地“捧”而葬送一个胜利者的例子生活中毫不鲜见。捧得越高，摔得越重，捧到天边，一旦掉下来，那就粉身碎骨。

有时候，人们捧一个人，并非心怀恶意，而是想表达自己的崇敬，但往往事与愿违，结局却是“杀”，这是因为不自觉地运用了“顶点定律”。比如，某个体育冠军、某个影视明星或者某个企业家，一旦获得成功，各种头衔和荣誉就会纷至沓来。给予成功者以适度的奖励，这本来是件好事，但如果超出了其劳动所应得到的限度或其心理所能承受的限度——也就是所谓的“顶点”，那就会带来相反的后果。头衔多了、社会关系广了，各种应酬就会随之增加，因而业务能力就没有精力继续提高了，这是第一个恶果，同时，由于成功者接受了那些他们本来不该得到的那部分金钱和荣誉，容易产生骄傲的心理并且很容易遭人嫉妒，成为一些人攻击的靶子，这是第二个恶果。这些，恐怕就是有些成功者成功之后又很快销声匿迹的一个重要原因。

卑躬屈膝，伏首称臣，尊对手为王，使对于成为其他强国嫉妒的对象，这是一种将对手“推过顶点”的方法。

三国时期，当吴、蜀两国关系破裂后，孙权非常担心地广势众而且“挟天子以令诸侯”的魏国会与蜀国联手共图东吴。于是，他想出了一招：上表劝曹操废天子自立为帝。孙权深知，蜀国的旗帜就是恢复汉室，如曹操果然将那个已成为摆设的汉天子废掉，自然就要激怒刘备，使得蜀、魏不仅不能联手，还有可能刀兵相见。这样一来，二对一的局面就可能轻而易举地改变。但曹操也不是等闲之辈，他看完表章，轻蔑地说：孙权小儿想把我置于炉火之上啊！

这是运用“顶点定律”未能奏效的一例，面在战争史中，成功的例子也为数不少。

战国初期，魏国非常强大。魏惠王企图以朝见周朝的天子为名，召集12个诸侯小国，共同讨伐秦国。当时的秦国因尚未强盛，不堪一战，因此秦孝公非常害怕，下令国人积极备战，以抗强魏。卫鞅经过认真分析形势，认为如果针锋相对，秦国根本不是敌国的对手，只有卑词厚礼尊魏为王才是上策。秦孝公依计而行，主动向魏国称臣。魏惠王果然上当，他广建宫殿，登上了“天子之位”，这时，齐、楚等另外一些企图称霸的国家不答应了，一起将矛头指向魏国，发起了一场伐魏的战争。战争之中，魏国失去了强国地位，而秦国则乘机发展起来。

强魏被弱秦推向“顶点”而招致失败。无独有偶，当魏国在马陵之战中大败于齐军之后，魏国如法炮制，也用此法让齐国吃了苦头。有一次，魏惠王咬牙切齿地对相国惠施说：“齐国是我的仇敌，马陵之怨我没齿难忘。现在，我们的实力虽然不如从前，但我总想倾全国之兵与齐决战。”

相国惠施是一个深谙韬略的人，他及时劝阻魏惠王以武力复仇的念头。惠施指出：大王曾经攻打赵国的邯郸，与齐国战于桂陵，后来又攻伐韩国，与齐国二战于马陵，结果是连遭失利。现在，我军实力已大大削弱，而大王又想倾全国之兵去攻打齐国，这是万万不可的。依我之见，大王果真要想报仇，例

不如脱掉王服，屈节尊齐。这样，必然会引起楚国的愤怒。然后大王可以派人去离间齐楚关系，楚必攻齐。齐因连年征战，虽胜而兵疲，楚国一直都养精蓄锐，国力正盛。因此，齐国将不是楚国的对手。

魏惠王觉得相国的见解高自己一筹，便接受了劝告。他很快派出使者前往齐国，表示愿意向齐称臣。后来，魏惠王又多次亲往齐国，卑躬屈节地朝拜齐王。

正当齐威王得意忘形之时，楚国和赵国却妒意顿起。公元前333年，楚、赵联合发兵攻齐，大败齐军于徐州。

在这里，正是“称臣”的举动完成了“推”着对手跨过了“顶点”。强大的齐国可能给周围邻国带来的威胁，通过魏王伏首听命的可怜相突出地展示出来，这就必然招致各国的警觉和嫉妒。而实际上，齐国虽然打了几次胜仗，但兵车疲惫，国库日虚，完全没有具备成为王者之王的实力，在这种情况下，齐威王没有金刚钻却揽了瓷器活，超过“顶点”，头重脚轻，自然是难免一败。

◎假惺惺地做好人

诡辩术中有一种这样的方法，为了反对某一观点，首先表示热烈地赞同，然后对其大加发挥，引向极端，使人一听就知道其中谬误百出，从而达到不攻自破的目的。

这种方法，多半用在直接反驳难以取胜的场合。《兵经百篇》中讲：“大凡逆之愈坚者，不如顺以导瑕。敌欲进，羸柔示弱以致之进；敌欲退，解散开生以纵之退，敌倚强，远锋固守以观其骄；敌仗威，虚恭图实以俟其懈。”这段话的大意是：凡是硬拼难免吃亏的，不如顺从敌人的意图引导它犯错误，敌人想前进，就故意示弱诱它进；敌人想退却，就虚留生路纵它退；敌人依仗自己力量强大，就故意固守不战，滋长它的骄傲情绪；敌人炫耀自己强大的声威，就假意恭敬暗蓄力

量，等待它麻痹松懈。由此可见，顺着敌人的意思，引导它向着希望的方向发展直至走向极端，是一条常用的计策。

春秋时期，楚军向东周和西周借道去攻打韩国和魏国，两周的君王非常恐慌，左右为难，如果借了，一方面会激起韩、魏两国的怨恨，另一方面楚军还有可能乘机灭了东周、西周，来一个假途灭周；如果不借，则楚国就会大兵压境并以此为借口吞并两周。在两难境地之中，苏秦想出了一条妙计，他说："强楚向君主借道，君主不但要答应它的要求，还要派人将道路加宽修长，一直修到洛阳以北的河岸，这样，必然会引起韩、魏的警觉从而加强戒备，齐、秦两大强国也会由此怀疑楚国想夺取周天子的权力，因而必与韩、魏联合起来共同对楚。在这种情况下，楚国连自保都成了问题，哪敢向两周借道呢？假使不激起四国对楚的共愤，君主就是不答应借道，楚军也会强行通过的。"

东周、西周的君主听取了苏秦的建议，不但愉快地答应了借道，还派出大量民工铺路搭桥，把楚国将攻伐韩、魏夺取九鼎之势造得沸沸扬扬。于是，韩、魏、秦、齐四国大为愤怒，决定共同阻击楚军的行动。楚王被迫打消了"借道"的念头。

苏秦在这里使用的也是一个"推"字。通过大张旗鼓地为楚国修路，将楚国秘密借道变成了公开借道，攻伐韩、魏变成了夺取九鼎，通过表面上的"借"达到了实际上的"不借"的目的。正是用自己处于不利的劣势这一特点，挑起楚国与其他几国的矛盾，使强大的楚国不敢越雷池一步，从而保护了自身。

古时候，皇帝都是三宫六院、妻妾成群，过着极其荒淫的生活。在众多的陪伴皇帝享乐的女人中，皇后的地位最高，因而最容易成为内宫"娘子军"争夺的焦点。

汉朝第四代皇帝景帝的皇后，因为没有生出"龙种"，逐渐被景帝所疏远，其位难保。此时，其他夫人、嫔妃们立即活跃起来，纷纷想取而代之。

谁能最后夺取皇后的位子？一位生性聪颖而心眼极多的王夫人，巧妙地运用推过“顶点”的厚黑之计达到了目的。

当时，在众多的竞争对手中，栗姬的条件最为优越，她最先给皇帝生了一个儿子，按照一般的做法，这个长男当然就是皇太子，他的生母按理应该被立为皇后。于是，大家对栗姬非常嫉妒，纷纷说她的坏话。栗姬不知道好好利用自己的优势，而自以为生了皇太子，就得意忘形，不把其他人放在眼里，这引起了更多的不满。渐渐地，关于栗姬的坏话越来越多地传到了景帝的耳里，他就生气了，对栗姬有所疏远。有一次，景帝大概是想亲自做一番试探，就对栗姬说，将来要请她照应其他妃子生的孩子。不知高低的栗姬却装娇耍赖地不肯答应。还出言不逊，使得景帝很不高兴，便开始讨厌她了。不过，栗姬毕竟是皇太子的母亲，景帝没有对她怎么样，只是在立后的问题上犹豫起来。

把这一切都看在眼里的王夫人着手进行自己的行动，她不是极力去诋毁栗姬，而是采用了另外一种办法：假惺惺地做好人，先捧后摔。

王夫人悄悄地对一位大臣说：“皇后的位子不能总是空着，我想去劝告皇帝，让太子的生母栗姬当皇后，你看怎么样？”那位大臣不知其中的诡计，只想使自己成为新皇后的第一个推荐者，便急忙到景帝那儿进言：“太子的母亲栗姬不应该再和一般的嫔妃们平起平坐，臣以为宜立为皇后。”景帝听罢，以为是栗姬在背后拉拢大臣为其争抢后位，勃然大怒，下令把那位大臣打入监牢，废了太子，将栗姬轰出了宫门。

等到景帝的气消了，王夫人趁着柔情蜜意之时，在他面前为栗姬和太子求情。自然，金口玉言，是不能随便改的。但王夫人的做法却使景帝深感她是一个大贤大德的女人，留下极深的印象。后来，王夫人顺顺当当地登上了皇后的位子，她的儿子成了后来的汉武帝。

如果说皇后这个位子是内宫美女们争夺的焦点的话，那么

王夫人在栗姬还并不讨景帝欢心的时候，鼓动大臣去为她争抢这个位子，实际上是推她越过了“顶点”，这一着非常高明。

◎ 让敌人激起公忿

军事谋略中有一条妙计，叫“将欲弱之，必姑强之，将欲取之，必姑予之。”其中的“强”和“予”，就是纵敌失去节制，造成物极必反的后果。它对于处于劣势、困境和失败中的一方来说，往往非常实用。

春秋末期，晋国有六大家族，赵、魏、韩、智、范、中行，财大势大，号称“六卿”。后来，智伯以武力兼并了范、中行两家领地，又向魏家提出了领地要求。魏宣子很想拒绝智伯的无理要求，但又怕敌他不过。这时，谋士任章进言说：请不要拒绝智伯而惹恼他，不妨先满足他的要求。他尝到了甜头，肯定更加肆无忌惮，四处伸手，到那时，其他大夫都会对他心怀不满而联合起来收拾他。

魏宣子听取了任章的建议，划出一些土地交给智伯。果然，智伯贪心不足，又对赵、韩两家提出要求。这样一来，魏、赵、韩三家被迫联手瓜分了智伯的土地。

弱小、失败的一方避免和强大、胜利之敌直接交手，是一种明智的选择。战争史一再证明：绕道最远归途最近。孙子指出：“军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。”表面上的远，实际上的近；表面上的弊，实际上的利；表面上的后，实际上的先。这是兵法中常讲的虚实关系。运用“顶点定律”，采取将对手“推”过顶点而导引其转向失败，走的就是一条迂回战线。这种方法之所以屡屡获得成功，是因为杀招总是掩藏在满足了对手的贪欲之后。

胜利之师、强大之国，最容易犯的错误就是头脑发热，贪心不足，总想尽快夺取更加辉煌的胜利称霸天下。此时，投其

所好，让对手“顺着杆爬”，让他尽情攻掠自然是正中下怀的。

对付一个隐藏很深的危险人物，当人们没有认清他的真实面目的时候不好下手。而等他无所顾忌、露出丑恶嘴脸的时候，再图除之，则是民心所向。起先的“听之任之”，是为让他做过了头，然后好一举将其捏在手心，随意处置。

还说战国时的齐国，它在上了魏国的“尊王”之当后，并没有认真吸取教训，而是在错误的道路上越走越远。公元前286年，齐国于不适当的时机吞并了宋国，终于给自己招来了一场几近毁灭的大祸。

这一次，是燕、秦两国将齐国“推”过了“顶点”。

燕国于公元前314年被齐国打得大败，几乎灭亡。公元前311年，燕昭王继位后，广招天下贤才，力图报仇雪恨。苏秦就是这时候来到燕国的，由于他能言善辩、才华出众，很快就得到燕王的重用。

燕昭王经常与苏秦商量破齐之策。有一次，苏秦对昭王说：“强齐如果要北伐燕国，恐怕即使有五个燕国也挡不住它。依我之见，现在只有秘密派遣一间谍说客前往齐国，讨得齐王的欢心，怂恿他不断对别国发动征战，使其兵疲民穷，国力衰竭，这样，才能保证燕国永世无患。”苏秦还自告奋勇地要求亲自前往齐回去充当间谍。燕昭王听后，十分高兴，立即答应了他的请求。

苏秦一到齐国，凭着三寸不烂之舌和出众的才华，很快就得到了齐王的信任。此后，他就按照原定计划，怂恿齐王穷兵黩武，连年征战。

齐王是在听取了苏秦的建议后而发兵攻宋的。苏秦诚恳而又慷慨激昂地对齐王说：“大王这些年南征北战，破楚败秦，征用韩、魏、燕、赵之兵，实力越来越强。驱使诸侯各国如同扬鞭催马。不过，我听说当今有所作为的君王，都会诛暴君、匡乱世、攻伐不义无道之徒，以取信天下，成就霸业。如今，

宋王射天神、打地神，铸造诸侯之像立于厕所路边，扯开他们的双臂，敲打他们的鼻子，真可谓不义无道之最。而大王却听之任之，不予攻伐，长此下去，我看您是难以成就霸王之业的！而且，宋国是中原一带的富庶之地，齐国的毗邻。大王与其得到百里燕地，不如得到十里宋地。攻伐宋国既师出有名，又能得到实际利益，大王何乐而不为呢?”这番话，说得齐王心花怒放，连连表示赞同。他哪里知道，这个向他献计献策的苏秦，原来却是燕国派来的间谍。

当时，秦国是另外一个有能力图霸天下的强国。对于齐国企图吞并宋国的举动，秦昭王起先是极力反对的。他只看到齐国灭亡宋国之后地盘会进一步增大、竞争力会进一步增强，但他却没有看到，当时无论是齐国还秦国，虽然与其他诸侯比较起来，多一些争霸天下的实力，可这种实力还没大到足以独挡天下联合攻击的地步。此时，如若过早地从事攻人城、掠人地、灭人国的刺激性活动，就会犯众怒而引火烧身。齐国想灭宋国，肯定能得到一些暂时的、表面的好处，而与不利的一面比较起来，总归是弊大于利。秦昭王的谋士冷向把这一点看得很清楚，他劝秦王不但不要阻止而且还要极力怂恿齐国去灭宋国。

冷向和苏秦的分析不谋而合，真可谓是英雄所见略同。他们的出发点不一样——一个为秦，一个为燕，但目标一致——都想把齐国引向毁灭的深渊。他们采取的手段也完全一样，不是以武力去阻止齐国攻宋，而是用策略去鼓动齐国扩大胜利，就性质而言，都是要“推”着强齐跨过“顶点”。

齐王没有看出灭宋的危险性，只知道吞并个小小宋国不费吹灰之力。然而，当他走出了这一步后，形势顿然急转直下，齐国变成了众矢之的。而在当时，齐国还不具备足以抵挡六国联手的力量，这就使灭宋之后的危险性成倍地增长了。

齐灭宋之后的两年，燕将乐毅率燕、秦、韩、魏、赵五国之兵，与齐军首战于济西，歼灭了齐军主力。接着，乐毅又率

燕军主力围齐都城临淄，并于半年之内攻下了齐国70多座城池。

弱小的燕国终于反败为胜报了一箭之仇。

◎ 猪要养肥了再杀

春秋初年，郑武公死后，太子寤生继位，称为郑庄公。庄公的位子坐得很不踏实，郑庄公心里明白，自己虽然当了国君，但政敌们决不会就此善罢甘休，自己还得拼力争斗。不过，用什么方式与政敌斗争才好呢？他颇犯踌躇，因为那政敌不是别人，却是他的亲生母亲和胞弟！

原来，郑庄公在他母亲姜氏做梦时出生，使她大受惊吓，不讨她的喜欢。后来，姜氏又生一子，取名段。段长得一表人才，颇有帝王相。姜氏就将全部母爱倾注在这个小儿子身上。

郑武公在世时，姜氏三番五次地要求丈夫废长立幼，可武公怕这样做会引起内乱，所以没有依她，只是封给段一个小城作为食邑。对于这事，武姜和共叔段一直心怀不满，所以武公一死，他们便加紧了夺权步骤。

姜氏为小儿子只得了一小块封地而深感不平，总想替他讨回“公道”。一日，她找来郑庄公责问：“你已继承了君位，拥有数百里土地，而你的同胞弟弟却只有一座又小又穷的城邑，你于心何忍？”

郑庄公虽然从小就被母亲所厌弃，但他是位孝子，仍然很尊敬母亲。他恭敬地问道：“依母后的意思应该怎样才好呢？”

姜氏用命令的语气说：“给他一个大城，最好将制邑封给他。”

庄公为难地告诉母亲，父亲生前曾经再三告诫，制邑的地位非常重要，不能封给任何人，他请姜氏重挑一个地方。

“那就京邑吧。”姜氏不容商量地说道，“你若还不同意，就不如把我和你弟弟赶出郑国算了！”

郑庄公无可奈何地答应了母亲的要求。大臣们听说要将京邑封给段，有人表示反对，认为这样做无异是一国二君，太危险了。庄公悲伤地回答："母命难违啊！"

姜氏要将京邑划给段，是包藏着祸心的。京邑是个富裕、险要之地，段到那里可以图谋大的发展。段临行前，母子两商定，一个到京邑去聚兵积粮、扩大实力，一个留在庄公身边，以作内应，等到时机成熟，就一举夺取国君之位。

段到京邑后，果然不遗余力地网罗亲信、招兵买马。他下令，凡在自己属地的赋税，一律不再上交国库。过了不久，他就寻找借口，侵占他人的封地，实力一天天强盛起来。

有人将段的胡做非为告诉了庄公，庄公只是一笑了之，不作回答。有人对庄公说："都邑城墙的高度，先王都有规定。如今段不按规定修城，您应及时阻止他，以免后果难以收拾。"郑庄公何尝不明白这个道理？但他心里另有打算，所以说："我母亲希望这样，我又有什么办法呢？"上卿公子吕请求带兵讨伐，被庄公喝住。庄公厉声说："段是我的同胞兄弟，母后的掌上明珠。谁敢言伐，定斩不饶。"

退朝时，公子吕一边走一边摇头叹气地内言自语道："没想到主公是一个没有英雄气概之人。"

"公子错怪主公了。"身后忽然有人答话，吓了公子吕一跳，定睛一看，原来是大夫祭足。祭足笑道："我看主公是一个足智多谋的人，决不会不处理这件事，只是在大庭广众之下，怎能说出真心话？"

公子吕恍然大悟，连忙迂回宫里，私下求见庄公。

这回，庄公不但没有责骂他，反而推心置腹地交谈起来。庄公说："我知道母亲和段在图谋篡位，但他们的阴谋还没有被天下人所知。如果现在就予以镇压，国人就会骂我无情不孝，反生祸乱。所以我只好装聋作哑，听之任之。等他们罪恶昭彰后，再除不迟！"

这就是猪养肥了再杀的厚黑谋略。

公子吕听罢，称赞庄公远见，只是仍然担心，万一段的势力越来大，不好对付。庄公又将自己的打算详细说了一遍，公子吕点头称是。

第二天，庄公在早朝时突然宣布，他想去朝见周天子，此后国政由祭足大夫代理。下朝后，他又亲往姜氏面前辞行，说了一番自己不在时请母亲多多保重的话，过了几天，庄公就带了很多礼物和人马朝周国而去。

姜氏见庄公走了非常高兴，立即写了一密信差人送往京邑，约段于五月初起兵，里应外合，发动政变。

段接密信后，立即行动，诡称庄公出国，自己要代理朝政，倾全部之兵，离开京邑，直向都城扑去。行到半途，忽然有消息传来，说京邑已被公子吕带领的队伍占领，段大惊失色。

原来，庄公朝见周天子是假，诱使母后和弟弟提前起兵造反是真。庄公根本没有离开郑国，姜氏派人送给段的密情也被庄公的手下人截获，庄公留下这封信作为罪证，又假造了一封差人送给了段。而公子吕的队伍早就埋伏在京邑的附近了，等段一离开，不费吹灰之力就端了他的老窝。

段命令回军夺京邑，但军营中许多人都知道了他这次是为谋反的，纷纷跑散或投向庄公一边，段见事已败露，大势已去，就拔剑自刎了。

庄公不愿诛杀参与谋反的亲母，就差人将姜氏写给段的密信送还给她。姜氏无颜以对，悄悄离开了宫廷。

对弟弟的夺权野心和母亲的所作所为，郑庄公是了然于胸的。但他并不怜骨肉之情妥善调解，而是采用“引其发展，陷其不义，突发制人”的阴谋手段，先放纵对方，任其胡为，争取到臣心、军心、民心后再置对方于死地。

猪养肥了再杀的厚黑方法适用于能压住局面的操纵者。它的妙处是使对方尽力表演，轻敌大意，将己之放纵误解为无能，使他人因为对手的过分行为而忽略或宽容对方的清算和反悔。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十：反道而行

——当阿猫阿狗们都知道怎么办的时候，你就应该考虑变换变换方式了。对抗双方都深得厚黑真传，更要反道而行，才能更快地摆脱困境。

当阿猫阿狗们都知道怎么办的时候，你就应该考虑变换变换方式了。对抗双方都深得厚黑真传，更要反道而行，才能更快地摆脱困境。对方让你往东，你决不要往东，而一定要往西走不可。

◎ 没人要的我要

尽管人们不期望失败，但它却有可能带来意料不到的好处。

按照争取成功的思路所不可能得到的最佳结果，有时候竟被失败挖掘出来了，这叫作因祸得福。

王昭君不善阿谀，得罪了宫中的画师，致使久守空闺，得

不到皇帝的宠幸，后来又远嫁匈奴，谁料到，这一下她的美色天下尽知。在匈奴单于那里，王昭君占尽甘露，也深受臣民敬仰。梁山泊的寨主宋江，原本是一名小吏，获死罪当斩，却被好汉救下，结果他占山为王，好不风光。

失败的犁铧翻开黑土，将深埋地下的种种问题统统抖搂出来。失败逼着人们开动脑筋，去追寻失败的原因。如果是经营失败了，你就会想，是产品不对路、经营不得法还是质量不过关？如果是打仗失败了，你就会想，是力量不足、战法不当还是有内奸作怪？找到了失败的原因，就是走向胜利的开端。

失败是一位冷酷的老师。英国人曾骄傲地夸耀，他们“只要打赢一仗——最后一仗”，这说明在此之前，他们总吃败仗，拿破仑战争、第一次世界大战、第二次世界大战的情形都是如此。前面一系列失败为最后的决定性胜利铺平了道路。

在美国众多的企业家中，有一位传奇式人物，名叫保罗·道密尔。他专门收买濒临破产的企业来经营，而这些企业到了他的手里，一个个都能奇迹般地起死回生。

保罗·道密尔原是匈牙利人，第二次世界大战期间，法西斯杀害了他的亲人，他大难不死，从此养成了坚韧不拔的性格。1948 年，21 岁的道密尔怀揣 5 美元，漂洋过海来到了异国他乡。

道密尔在刚到美国的前 18 个月中，变换了 15 次工作。后来，他在一个制造日用杂品的工厂里受到老板的赏识，老板决定将工厂交给他管理。道密尔干得很出色。可半年之后他就提出了辞呈，决定去当推销员。经过两年的努力，道密尔在推销行当上取得了成功，收入相当可观，如果再过一段，他就可能成为所在地区最富有的推销员了。此时，道密尔又果断地丢下了推销工作，用多年的积蓄买下了一个濒临破产的工艺品制造厂。

买下工厂后，道密尔仔细地研究了工厂存在的问题，并针对这些问题分别采取了处置措施。1 年之后，道密尔就实现了

转亏为盈，他的事业蒸蒸日上。谁想，到第5个年头时，道密尔却宣布“退休”了。又过了两年，他从一家银行那里买下了一家已经停工的玩具公司。

这家玩具公司是作为抵押品由银行接收下来的。道密尔来到公司，仔细分析其经营失败的原因，找出了解决办法。经过短短6个星期的整顿，公司的面貌焕然一新。到了后来，在美国工艺品和玩具业中，没有人不知道保罗·道密尔的名字。

有人曾问道密尔：为什么总爱买下一些濒临失败的企业来经营？他的回答令人玩味“别人经营失败了，接过来就容易找到失败的原因，只要把造成失败的缺点和失误找出来，并加以纠正，就会得到转机，也就会重新赚钱。”

道密尔成功的奥秘给人以深刻的启迪，它说明失败之中也就包含营胜利的机会，问题是你能不能发现机会并加以利用。

◎ 打乱敌人的如意算盘

人们的思维往往具有一定的惰性，喜欢按照习惯的方式或常理去对事物做出判断，高明的智者善于克服这一惰性并且充分利用这一点来构想反败为胜的妙计。

非常时刻，需要采取非常的行动。下围棋时，当有一方估计按照正常的攻防手段已无法取胜，就要使用看似无理实则暗藏杀机的厚黑手段，打乱敌人的如意算盘。军事上，处于败势或已经遭受挫折的队伍，多半只能从用奇上寻找出路，使敌人大出意料，摸不清虚实，只有这样，整个局势才有可能发生重大转折。

1757年4月，普鲁士腓特烈大帝率军进入奥地利境内的波西米亚地区，意在打破俄、法、奥、瑞等5国联军的战略包围；使普鲁士军队从被动中摆脱出来。

5月6日，普军在布拉格城郊击败了6万奥军，然后开始攻城。但是，奥军的道恩元帅率领5万援军赶到了科林附近，

对普军形成了夹击之势。腓特烈大帝分出 3 万军队去阻击援军，但却遇到重创，损失了 1 万余人。

科林的失败，带来了极其严重的后果，普军被迫放弃对布拉格的包围并撤出波西米亚，失去了扭转战略态势的时间和空间。

此时，联军已逐步实现了战略合围。在东面，8 万俄军已深入东普鲁士境内，击败了 2 万多普鲁士守军，打通了通向柏林的的道路；在南面，由查理亲王和道恩元帅指挥的 10 万奥军，乘着科林胜利的余威，继续加速推进；在西面，由戴艾斯提斯元帅率领的 10 万法军和苏比兹元帅率领的 3 万法军已分别进占了哈默林要塞附近地区和普鲁士境内的马格德堡，距柏林已不算太远；而由约瑟夫亲王率领的 3 万余驻在罗马帝国的军队，也正在配合苏比兹元帅的法军收复撒克森；在北面，瑞典军 17000 人，已开始在波美拉尼亚登陆。

腓特烈大帝面临着从四面八方逼近的近 40 万敌军的围攻，甚至他自己也认为，此时要想赢得战争如果按部就班已没有可能了，只有采用出人意料的非常之举，才能打乱敌人的如意算盘。

但名将之所以成为名将，就是因为他们在最不利的情况下也能积极创造出扭转局面的条件。腓特烈大帝决心在联军还没有完全形成合围之前，争取歼灭联军中最弱的一路——苏比兹元帅率领的 3 万法军，然后再相机行事。于是，他留下 4 万兵力牵制南面的道恩元帅，又以 10 万金币收买李希留公爵（接替戴艾斯提斯担任指挥）率领的 10 万法军按兵不动，自己亲率主力西进，寻找苏比兹会战。而苏比兹却不战而退。当他与 15000 余奥军会合后，仍然避免决战，致使腓特烈无机可乘。

在此期间，南面的普军已被道恩元帅所率的奥军击败，另一支奥军乘虚攻占了柏林。这时的形势，对腓特烈大帝来说已危急到了最后的边缘，但腓特烈仍然毫不动摇地尾随在苏比兹这一路法、奥联军的后面。

11月份，苏比兹又率军退到一个坚固的新营地上，腓特烈大帝派出骑兵进行突袭，但很快发现敌方的这道营地过于坚固，于是主动后撤，企图将法奥联军诱出阵地。

当时，腓特烈大帝所率领的普军只有22000多人，而苏比兹元帅手下的法、奥联军却有6万多人，优势的兵力反倒被弱小的敌人追得疲于奔命，这引起了部将的不满，当他们看到普军不战而退时，更加坚信腓特烈大帝实际上根本没有进攻的能力，而只可能取守势。苏比兹在将领们的强烈要求下，决定第二天发起进攻。

法、奥联军从上到下都断定普军只能防御而无力进攻。按照常规，普军只有法、奥联军的三分之一，也只有依靠防御来弥补劣势。但腓特烈大帝恰恰认为，在不该进攻时进攻能够产生出其不意的效果，因此，他果断地调整兵力，完成了进攻型部署。

盲目的苏比兹还以为普军的调动是一次更大的退却行动，于是更加坚信普军无力进攻，为了防止普军“逃脱”，他命令加快迂回和合围的速度。

当时，联军的迂回部队进到腓特烈大帝进攻部署的最佳位置时，4000名普军精锐骑兵以铺天盖地之势向他们杀来，没有想到会遭到攻击的联军乱作一团，纷纷溃散。这时，普军的炮兵又以猛烈的炮火向联军的战斗队形轰击，联军官兵成批成批地应声倒于血泊之中。

一个小时后，法、奥联军就尸横遍野。普军仅以500余人的伤亡重创了优势之敌。

这一仗的胜利，不仅解除了来自西面法军的威胁，而且还打乱了联军的如意算盘，将岌岌可危的普鲁士从危难中解救了出来。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十一：借尸还魂

——当在与对手较量中暂时处于不利的地位时，只要巧妙地凭借和利用外部某种力量，便可重整旗鼓，东山再起。

借尸还魂的本意，虽然是指已经被消灭的事物假借某种名义以另一种形式重新出现，但在厚黑高手眼里，却往往可以成为反败为胜的良方。当在与对手较量中暂时处于不利的地位时，只要巧妙地凭借和利用外部某种力量，便可重整旗鼓，东山再起。所谓反败为胜，就是这么简单。

◎ 挖个坑就会有水

俗话说，在地上挖个坑就会有水。同样，想个厚黑主意就

会来钱。老天总是长眼的，天无绝人之路。张仪就是这样的厚黑大家。

张仪是战国时期一个才华横溢的纵横家，他在辅佐秦惠王时，献“连横破纵”之策，为秦国最终统一天下确立了正确的外交战略。

但是，张仪刚出茅庐时并不是很成功，而是挫折不断、潦倒得形同乞丐。

张仪四处游说自己的政治主张，推销自己的才华，企图能在某个国家谋得个一官半职。可是，在众多君王中，具有慧眼的人却少得可怜，致使张仪四处碰壁。

后来，张仪又带着几个随从转到了楚国。楚怀王对他很不重视，连见都不愿意见他。等了很久，盘缠已经用光，不得不饿着肚皮东奔西走，随从们忍受不住，纷纷想离他而去。

张仪毫无办法，只是硬着头皮宽慰大家：“再捱几天吧，等我见到楚王，包管你们享尽富贵。”

楚怀王总算同意召见张仪了。可是，此时的张仪已对楚王失去了信心，认为他是一个不堪辅佐的的君王，不想为他效力了。不过，为了改变目前的窘境，张仪还是决定应召求见，他想先捞一笔钱财，再到他国去谋求发展。

楚怀王的确是一位昏君，他将忠臣杀的杀，赶的赶，终日不理朝政，泡在南后和郑袖个绝色美人的怀里。

张仪终于想出了个厚黑主意，他准备借这两位美人的“尸”，来还自己骗钱的“魂”。看看这次在地上挖个坑能不能出水。

楚怀王召见张仪时，显出极不耐烦的样子。张仪不管这些，没像往常那样高谈阔论自己的政治见解，而是客套几句后，就开门见山地说：“如果大王不想用我，请允许我到晋国去。”

“那你去吧！”楚怀王毫无挽留之意。

“大王不想从晋国得到点什么东西吗？”

“黄金、珠宝和像牙，楚国都有，我不要什么了。”楚王显出送客的神情。

“难道美女也不要?”张仪赶紧问了一句。

“美女?”楚王一听立即改变了态度。张仪乘机将中原一带的美女是如何之美、如何懂得情趣夸张地描绘了一番，直引得楚王嘴巴都合不拢。楚王想，楚国地理位置偏僻，而中原一带地广人杰，如能得到那里的美女见识见识，当然是三生之幸。于是，楚王给了张仪一大笔金银财宝，让他火速去办这件事。

张仪故意把这个消息传开，直传到南后和郑袖的耳朵里。两位妃子大起恐慌，担心中原美女来了之后，自己就会失去君王的宠幸。

不久，南后和郑袖的使者就跑到了张仪的住处，共送来1500两黄金，希望他不要带回中原美女。

张仪得到两大笔钱财，就打点行装，准备动身了。临行前，到楚王宫里辞行。

楚王一心期盼着中原美女早日到手，高兴地接见了张仪，并赐给他酒喝。几杯酒下肚之后，张仪仗着醉意，大胆请求说：“能不能请大王最宠幸的人也赐我两杯酒?”楚王破例叫出南后、郑袖来。

张仪一见南后、郑袖，使劲睁了睁眼睛，一下跪到地上，“我做了一件蠢事，请大王问罪。”

“这是怎么回事?”楚王莫名其妙地问道。

“我毕生走遍天下，从没见过像两位贵妃这样的美人。前些天还说要从中原寻访美女，真是愚蠢之至，罪该万死!”

楚王听了哈哈大笑：“算了，算了。我也知道，天下没有比这两位更美的女子了。”

张仪只是浅浅地在地上挖了个小坑，水就出来了，从而改变了自己的困境。后来，他又在秦国拜相，大展宏图。

◎ 利用矛盾，变被动为主动

神话故事中有一个铁拐李。他的魂是岳寿的，而身体则是小李屠户的。

原来，吕洞宾发现岳寿有仙根，就想收他为徒。岳寿死后，吕洞宾赶到阎王那儿，请他让岳寿还魂转生。阎王翻了翻生死簿说："可惜，岳寿之妻已将其尸体焚化，无法还魂了。"

"这可如何是好？请看在我的份上再查一查。"吕洞宾再次请求。

阎王又翻了一遍生死簿，随后说："大仙，郑州春宁东关里，老李屠户之子小李屠户已死，其躯体尚未冷却，我们就借小李屠户之尸还岳寿之魂如何？"

吕洞宾答道："妙极！"

就这样，岳寿借小李屠户之体而转生，并跟随吕洞宾脱离凡尘，化仙而去。

借尸还魂作为一条谋略，固然有许多表现形式，但其核心不外乎利用矛盾这个"尸"，还反败为胜这个"魂"。武则天就是这样一个厚黑高手。

武则天在争夺权力的过程中，有同党，也有敌人和大量的中间派。她善于在后两者中争取到在某一问题上有共同利益的一批人，为己所用，去收拾异己。而大的变动发生时，正是利益分合最激烈的时期，也正是武则天利用矛盾施展厚黑手段的时候。

武则天用变的最好事例是她为实现临朝称制，先利用，后来又消灭了裴炎集团。

高宗死时，他的遗嘱并未授予武后临朝称制的权力，关于武氏的权力，他仅说了一句话："军国大事有不决者，兼取天后进止。"新皇帝对一般事务乃至军国大事中能拿准的问题，都可以自行决定，用不着请示她，只有那些拿不准的问题，才

“兼取天后进止”。这对于习惯了掌握大权，政由己出的武则天来说是不能忍受的，她要搬倒头上的新君。

在整个废立过程中，裴炎集团起了几乎是不可替代的的作用。当然，武氏家族自然是废立的坚决支持者，但要他们干这种事却不太合适，因为这太露骨，容易招人议论，从长远的观点看来，并不利于武氏家族。

裴炎集团又是怎么形成的呢?

当时，朝廷有“显庆先进”和“上元后进”的矛盾。所谓“显庆先进”，就是在显庆年间便已经在政治上春风得意的人物，许敬宗、李义府等就是这样的人物。所谓“上元后进”指的是直到上元年间才开始在政治上发迹的人物，武承嗣等及北门学士如刘伟之、元万顷等就是这样的人物。显庆先进是皇后在永徽夺宫中的倚靠对象，上元后进则是皇后在全面夺权时候的倚靠对象。

到了上元年间，许敬宗等都已死去，但他们的家族依然存在。他们的子弟对武承嗣等是看不顺眼的。所谓“显庆先进”与“上元后进”的矛盾，就是显庆先进的子弟们与上元后进的矛盾。

由上元至永隆，政治上出风头的人物是刘伟之、元万顷等人。但从永隆元年起，裴炎逐渐发达起来，后来形成了一个集团。永隆元年四月，裴炎进了宰相班子。4 个月以后，李贤被废，他被任命为李贤案三大主审人之一。在这个时候，他与刘伟之走到一起来了。刘是北门学士中首脑人物，讨伐李贤的笔杆子，裴与刘的结合是极自然的。这是裴炎集团形成的第一步。到高宗临死时，裴炎又成了顾命大臣，受遗诏辅政李显。他是高宗去世时惟一在场的大臣，威望骤升。683 年，他升任中书令，成为外廷的首席大臣。这是他权力发展的最高峰，在他身边，一个集团正在形成。其中，除了刘伟之这样的大“秀才”，还有西北方面的大将军程务挺等人。

裴炎集团有一个不成文的政治纲领，那就是拥立李旦为皇

帝。这样个实力强大，还带有若干亲李唐色彩的集团被武则天看中了，最重要的是，目前他们有共同的利益和目标。裴炎集团如果要实现他们的政治纲领：拥立李旦，现在就是最好的时候，过了这个村，没了这个店。于是，在“显庆先进”和“上元后进”的抉择中，武氏心中的天平倒向了后者。

废君需要一个理由。一个突发的事件又被武则天利用了。李显知道自己处境不妙，名义上，他享有绝大的权力，但是实际上，他上有悍母，下有权臣，各怀鬼胎，居心叵测！所以他即位之后，就将老丈人韦玄贞由普州参军调为豫州刺史。十来天后，又打算将他调至中央作侍中。侍中是门下省首脑，是个极为重要的职务。裴炎不同意韦玄贞任侍中，态度相当强硬。现任侍中刘景先是裴集团中人物。中宗很生气，说道：“我就是把国家都让给韦玄贞，又有何不可！”

嗣圣元年（684 年）二月六日，太后在洛阳乾元殿召见百官，宣告废立。然后，她带着裴炎，刘伟之、程务挺及大群御林军兵士进入内殿。有人向皇帝宣读了废立的诏书。“我何罪？”皇帝问道。“你要把天下交给韦玄贞，焉得无罪？”太后答复。

李显被迫离开了皇宫。第二天，李旦登上了帝位。

二月废立是裴炎等与太后两支力量打伙求财。但在这一次行动中，裴炎等不知道自己落入太后的圈套中。

裴炎等梦寐以求的是拥立李旦，而对于临朝称制，他们坚决反对。既然如此，裴炎等在废李显过程中，为什么这样大卖力气呢？这就是武太后的艺术。她对裴炎等的心理是了解的，根据后来的事实看，在双方密谋的过程中，武太后根本没有提出临朝称制的问题。她同意了裴炎等的要求：在李显废立后，立李旦为帝。武太后的这种态度，驱使着裴炎等去为她卖力。但事情没按裴炎一伙的希望发展，李显被废后，新立的皇帝李旦“居于别殿”，“政事决于太后”，李旦不得参与。在这场竞赛中，裴炎输了。首先是武氏的权力超过了裴炎，然后又是武

氏的智力超过了裴炎！结果就使得裴炎目瞪口呆，哑巴吃黄莲，有苦说不出。

武则天实现了临朝称制，是这场政变的最终赢家。但新的变故又出现了。由于“显庆先进”的失意，他们开始利用人们对武后称制的不满发动了一切军事政变。684 年夏，他们在十几天内就裹胁了十几万人，声势浩大。

事变发生后，武则天和心怀怨望的裴炎都想让这次事变朝着有利于自己的方向发展。裴炎方面需要控制叛乱，要使叛乱局限在江南一隅，不发展到中原来，否则他会被作为废君的逆臣除掉；另一方面，他又需要叛乱。对他来说，叛乱是一种兵谏，他可以借此向武氏施加压力，逼她交出政权取消临朝称制。他针对叛军《讨武檄文》的主题，提出：“若太后返政，则此贼不讨面解矣！”大有以静制动，逼太后焦急问计之意。裴炎的侄子薛璋是叛军的首脑之一，正力图使叛军南下占据金陵而不是西进直指洛阳。

而武则天则坚决主张征讨叛军。她利用叛军在南下还是西进的问题上犹疑不决的机会，在得到消息后七日之内就调集了 30 万部队进讨，十月大败叛军。

武则天不管内战已开，还是利用矛盾，运用借尸还魂这个厚黑手段把裴炎一党下狱除去了。

◎ 第三者的油水最多

《厚黑学》开篇即说，三国英雄在曹操、刘备之后，此外还有一个孙权，他和刘备同盟，并且是郎舅之亲，忽然夺取荆州，把关羽杀了，心之黑，仿佛曹操，无奈黑不到底，跟着向蜀请和，其黑的程度，就要比曹操稍逊一点。他与曹操比肩称雄，抗不相下，忽而在曹丞相驾下称臣，脸皮之厚，仿佛刘备，无奈厚不到底，跟着与魏绝交，其厚的程度也比刘备稍逊一点。他虽是黑不如操，厚不如备，却是二者兼备，也不能不

算是一个英雄。他们三个人，把各人的本事施展开来，你不能征服我，我不能服你，那时候的天下，就不能不分而为三。

曹操也说："生子当如孙仲谋。"孙权到底有什么本事，让曹操这位功夫颇深的厚黑大家刮目相看呢？

其实，是孙权采取了正确的策略，不但保住了江东，还成了三分天下的主人。孙权给自己的定位就是"第三者"，他一般不主动攻击别人，但一旦有油水，决不放过，所以，三国之中，他用力最少，受益最大。

这也是借尸还魂的表现形式，借第三者名义上的"尸"，还大捞油水之"魂"。

建安五年，18 岁的孙权刚刚即位，见到鲁肃，询问方略大计。鲁肃道："肃窃料之，汉室不可复兴，曹操不可卒除。为将军计，惟有鼎足江东，以观天下之衅。规模如此，亦自无嫌。何者，北方诚多务也。因其多务，剿除黄祖，进伐刘表，竟长江所极，据而有之，然后建号帝王以图天下，此高帝之业也。"

鲁肃这番话，提出了孙吴在江东立国和发展的总战略决策。他认为"汉室不可复兴，曹操不可卒除"，具体步骤分为四步：

第一，鼎足江东，以观天下之变。这在赤壁之战后实现了。第二，相机攻取荆州，尽占长江中下游地区。这在建安二十四年吕蒙袭杀关羽后也实现了。第三，建号称帝。公元 229 年，孙权称帝，这也实现了。第四，统一天下。最后一步，没有实现。

孙权采用了鲁肃的建议，作为基本国策。在孙刘联盟之下，终于形成了三国鼎立的局面。但是此后，主要是刘备和曹操两人斗来斗去，孙权一般都在旁边观看，形势有利的时候，他再动一下手。收复荆州，就是一个大手笔。

在荆州问题上，孙刘两家有着不可调和的矛盾。赤壁之战后，两家在荆州问题上的矛盾日益突出。后来刘备全力和曹操

周旋，关羽也从荆州进攻曹操。孙权见形势大好，就派吕蒙进攻荆州。糜芳、傅士仁叛降，关羽败走麦城，被俘遇害，荆州遂为孙权夺去。

杀了关羽后，孙权意识到将面临一场重大危机。为了防止蜀、魏夹击的危险，孙权首先力求避免和刘备的生死相拼，不惜屈尊下就，向刘备求和，并做出一些重大让步：将孙夫人送回成都，缚还糜芳、傅士仁，归还荆州，希望重新与刘备“永结盟好，共灭曹丕。以正篡逆之罪。”

但刘备心伤关羽被杀之痛，断然拒绝。孙权看到与刘备的决战已不可避免，就立即向曹丕写表称臣。曹丕于是派使者到东吴，封孙权为吴王。当时许多大臣反对这样做，但孙权不顾众人阻挠，亲率百官出城迎接魏国使者，恭顺地接受了曹丕的封爵。

孙权这种策略，根本上扭转了三国鼎立格局将被打破所带来的严重后果，避免了曹蜀联手攻来的灭顶之灾。以策略的灵活性为军事上的胜利赢得了时间和条件。后来吴蜀彝陵之战，陆逊大败刘备，使蜀军元气大伤，而曹丕始终保持中立，未来趁火打劫，都是他善于应变的结果。

刘备死后，诸葛亮恢复了孙刘联盟，孙权重新当了“第三者”，坐视诸葛亮和司马懿斗法，从而收借尸还魂之利。当蜀国和魏国在战争中逐渐削弱的时候，吴国则保持了发展和强大，乘机向辽东和海上发展，取得了成功。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十二：以拙破巧

——『破天下之至巧者以拙』。拙可以破巧，是因为拙并非真正的愚笨心而是『大智若愚、大勇若怯。』懂得这一厚黑谋略的人有着比一般人更远的眼光。

“破天下之至巧者以拙”。拙可以破巧，是因为拙并非真正的愚笨？而是“大智若愚、大勇若怯。”懂得这一厚黑谋略的人有着比一般人更远的眼光。

◎ 无为而为藏大智

美国第9任总统威廉·享利·哈里逊是一个穷人家的孩

子，小时候他文静而又怕羞，人们都把他看成傻瓜，常常捉弄他。他们经常把一枚5分硬币和一枚10分的硬币扔在他面前，让他随便捡一个，哈里逊总是捡那个5分的，于是这些人就以此作为笑料，四处传播。一位好心的人看不下去，便对哈里逊说："难道你不知道10分要比5分值钱吗?""当然知道，"哈里逊对这位好心人友好地一笑，慢条斯理地说："不过，如果我捡那个10分的，恐怕他们就再没有兴趣扔钱给我了。"

别的孩子都以为自己很聪明，把哈里逊当成傻瓜，却不知道他们在捉弄人时实际上是彼人捉弄了。他们按照哈里逊的意图，不知不觉、心甘情愿地从口袋里拿出了他最需要的东西——钱。

智藏于愚，勇藏于怯，要藏得好，关键是要迎合对手的意愿，让他觉得舒舒服服。哈里逊就是这样，取笑他的人希望他捡5分的以证明他是傻瓜，他真的这么做了，因此，他轻而易举地以假象迷惑了对方，在对方的欢乐中达到自己的真正目的。

一则寓言说有一种叫猱的猴类动物，个儿小，爪子锋利，很善于爬树。老虎头痒的时候，常常叫猱来替他抓痒。猱伸出爪子，在虎头上搔个不停，老虎眯着眼睛显得非常舒服。

一次，两次，久而久之，老虎的头上被抓了一个洞。老虎只图一时止痒痛快，一点也没有发觉。猱不慌不忙地把虎的脑髓挖出来吃，有时淘汰出一部分差的奉献给老虎说："我偶然得到了一点美味，不敢自己独吃，献给大王吧!"老虎称赞他说："猱真是忠心耿耿阿！它爱我竟然连自己的口福都不顾了。"老虎有滋有味地吃下了自己的脑髓。

这则寓言说明了很深的道理：在强敌面前，装出恭顺的样子，好像畏惧他的神威，丝毫也不敢有非分之心，表面是顺从了对手意志，而暗地里则广施手段，待机将其置之于死地。

李宗吾在《厚黑学》中开篇即说，三国英雄，在曹操之后，其次要算刘备，他的特长，全在于脸皮厚：他依曹操，依

吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭，做三国演义的人，更把他写得维妙维肖，遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功，所以俗语有云："刘备的江山，是哭出来的。"这也是一个有本事的英雄。他和曹操，可称双绝；当著他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑鄙不足道，所以曹操说："天下英雄，惟使君与操耳。"

三国时，刘备后来成为一方霸主，与曹操、孙权三分天下。可在当初，他流落曹营，要不是善用以拙破巧，差点成了曹操的刀下之鬼。

刘备在小沛被勇将吕布打得大败，失去了安身之所，万般无奈，只好带着关羽、张飞两位难弟依附在曹操的帐下。按理，曹操完全可以找个岔子将刘备杀了了事，可曹操是个惜才的人，他对刘备手下的关、张二将十分器重，总想拉他们人伙，让他们为自己打江山冲锋陷阵。如若杀了刘备，必然就断绝了关、张二人的归曹之路，因而，曹操的打算是，将刘备带在身边，等到时机成熟时才相机行事。

曹操这么做，可谓是老谋深算。但刘备也不是等闲之辈，他时刻防备着曹操的暗害。不过，在当时的形势下虽然明知曹营是虎穴，却也无处可躲，只能硬着头皮伴虎同行。

为了不让曹操看出自己胸有大志、不愿久居人下，刘备装出一副无心于政治权术的样子。他在自己的屋后开了一个菜园，整日里自锄自灌，仿佛有这样一种生活已经是心满意足了。

有一天，曹操请刘备赴宴。酒兴正浓之际，忽然间空中乌云翻滚、电闪雷鸣。曹操半是醉意、半是试探地借机大发感慨。他望着空中的闪电，若有所思地说：龙能大能小，能升能隐，好比人中英雄，一旦发迹，则可平步青云。忽然，他话锋一转，冲着刘备问了一句当今之世，谁能称得上是英雄豪杰？

刘备早有戒心，当即回答，袁术、袁绍、刘表等人是当今的英雄。曹操笑着表示不能赞同，他说，只有那些胸怀大志、腹隐良谋、有包藏宇宙之机、吞吐天地之志的人才能称得上英雄。刘备忙反问：那么谁是英雄呢？曹操用手指了指刘备又指着自己，狡猾地说："方今天下，英雄只有使君与我。"

刘备一听，心中大惊，以为曹操看破了自己的心思，吓得手中的筷子都掉在了地上。幸好，一道闪电、一声响雷也同时发生。刘备掩饰说：受了雷电的惊吓。曹操不禁高兴起来，大有卖弄风骚地问：雷，不过是天地阴阳相撞击而产生的声音，有什么可怕的？刘备回答说，自己从小就害怕雷声，一听见雷声就只恨无处躲藏。曹操听罢，心中暗自冷笑，认为刘备原来也只不过是徒有虚名的平庸之辈。

后来，刘备对结拜兄弟关羽、张飞说了真心话。他说，我在后园种菜，是想让曹操认为我胸无大志；我失手落筷，是害怕曹操看破了我的心思；我借雷掩饰，是为了使曹操把我看作一个胆小如鼠的懦夫。这样一来，他就不会加害于我了。

果然，曹操对刘备放心多了。当曹军和袁术军交战时，刘备请求率领一队人马去徐州截击袁术，曹操也欣然应允。于是，刘备就连夜打点行装，督军上路了。关羽、张飞问刘备为什么如此急急匆匆。刘备说："我是笼中的鸟、网中的鱼，这次有机会出来，如鸟上青霄，如鱼人大海，再也不受罗网的羁绊了。"

曹操的谋士郭嘉听说曹操让刘备领兵去徐州，急忙前去劝阻。他对曹操说，刘备有雄才大略，深得民心，今授以兵权，更是如虎添翼，这是万万使不得的。一向深谋远虑的曹操这回竟完全被刘备所骗，他回答道："我看刘备一有空就种菜，连电闪雷鸣都吓得惊恐万状，不像个成大事的人，没什么可忧虑的。"

刘备领兵离开曹营之后，便公开打出了自己的旗帜。此后，他的队伍逐步发展，成为一支与曹军分庭抗礼的劲敌。曹

操悔不当初，但为时已晚。

后人有感于刘备成功地运用藏拙的厚黑之策，虎口脱险，写了许多赞颂的诗句，其中有一首这样写道：

勉从虎穴暂栖身，
说破英雄惊煞人。
巧借闻雷来掩饰，
随机应变信如神。

◎ 烧栈道，表忠心

厚黑学共分三步功夫，第一步是“厚如城墙，黑如煤炭。”第二步是“厚而硬，黑而亮。”第三步是“厚而无形，黑而无色。”刘邦可以算得上标准的“厚而无形，黑而无色”厚黑高手。

刘邦以克制忍让躲过鸿门宴的大难之后，战争暂时没有爆发。后来，项羽以功高盖主自居，大封诸侯时，又将首先平定关中的刘邦“发配”到巴蜀，封了一个小小的汉王。面对如此霸道的行为，刘邦不但没有公开表示反对，而且还藏巧于拙，叫项羽吃了一颗定心九。

事情的经过是这样的：刘邦从鸿门逃回霸上之后的几天，项羽就领大军进入咸阳城，杀了秦王子婴，烧毁了秦朝的阿房宫，作出一番是自己最后灭亡了秦王朝的架势，然后，他就向楚怀王请示该如何分封。没料到楚怀王却坚持按彭城的协约办事，要封刘邦为关中王，这使项羽大为恼火。项羽认为怀王是我项家立起来的，江山是我项家打下来的，他怀王有什么功劳？

由于项羽在各路将领中实力最强，兵权在握、怀王也拿他没有办法。公元前206年2月，项羽以王者之尊自居，无视怀王的存在，在戏亭大封诸侯王，一下子封了18个之多。他将

自己立为西楚霸王，占地9个郡，定都彭城。对于刘邦，项羽既记恨他抢先入关，又不便在其已经表示愿意臣服的时候失信于天下，所以就以巴蜀也是“关中”为由，封为汉王，占有3个偏远的小郡，建都南郑。为了将刘邦永远困在汉中，项羽又将秦朝的3个降将分封为王，占有咸阳周围地区，企图以他们的力量阻止刘邦重返关中。

项羽的戏亭封王，既超越了自己的权限，又大失公平。由于是按亲疏论赏，致使有些功劳大的将领未能封王而且封地偏僻。在各路将领中，要说委屈，最大约莫过于刘邦，本应封王于土地肥沃、四野广阔的关中，现在却被打发到巴蜀。已经忍了一次的刘邦，这次有点按捺不住了，企图诉诸武力，与项羽拼个你死我活。但是，部将中有人觉得，急于与项羽争天下不是上策。

萧何劝道：“现在敌我力量悬殊，难免百战百败。我听说，能够屈于一人之下而取信于万民的，只有汤皇武帝才能做到。希望大王先委屈受封，做个汉中王，然后以此为基地，富国强兵，招纳贤士，尽收巴山蜀水。待到时机成熟时，再还定三秦，争夺天下。”

刘邦是个心怀大志之人，听了萧何提出的宏远规划大为高兴。但是，争图天下的企图决不能让项羽发觉。项羽本来就对刘邦心存戒心，封了三位降将来加以防备，倘若再让他知道刘邦想“图谋不轨”，那岂不是引火烧身。为了让项羽彻底消除疑虑，刘邦军进入汉中之后，就将所过栈道尽行烧毁。

栈道是汉、蜀通往关中的必经之路，非常险要。它是人们在悬崖陡壁上凿孔架桥联结而成。那里的地形是“连峰去天不盈尺，枯松倒挂倚绝壁。”“地崩山摧壮士死，天梯石栈相钩连。”烧了栈道，汉中与关中就成了互不相连的天地，几乎切断了刘邦军的东归之路，这向项羽表明：刘邦只想偏安巴蜀，乐得当个逍遥自在的汉王，不会再图东进了。

项羽果然上当，放松了对刘邦的戒备。等到各路诸侯返回

自己的封地不几天，未被封王的将领首先起兵，联合反楚，于是，项羽军陷入了对各诸侯军的东征西讨之中，无力西顾。后来，刘邦则采纳大将军韩信“明修栈道，暗渡陈仓”之计，一举平定了三秦，收复了关中。

这里，刘邦烧毁钱道只是做给项羽看的，让他以为自己无大志，疏于戒备，等这个目的达到之后，一旦机会到来，便立即采取行动。可见，藏巧于拙只是一种手段，目的是为了实现更大的企图。

◎ 让人自动走进陷阱

孙膑指挥的两次最有名的战役都有一个特点，那就是从不与敌人正面交锋，而是先算准敌人的去处，设好埋伏，引诱他们上当。他所使用的包围，看起来像是守株待兔，笨得很，实际上却是藏巧于拙，有实有虚，真正的目的是让对手发现这个假包围圈，然后自动走进了真的包围圈。

孙膑是历史上少有的藏巧于拙的厚黑大家之一。

周显王十五年（前 354 年），赵国侵占了卫国的漆、富丘。卫国原是魏国的属国，所以魏惠王便以此为借口，派庞涓为大将，率主力大军长驱北上，一举包围了赵国都城邯郸，企图一举亡赵。赵都被围而又无力自救，赵国国君赵成侯遂于公元前 353 年，派使臣到齐国求救。

齐威王答应救赵，但没有立即大举出兵，而是先用一小部分兵力，联合宋、卫两国南攻魏国的襄陵，与赵军遥相呼应，以坚定赵国抗魏决心。第二年，赵、魏两国经过一年多的激战，邯郸已岌岌可危，魏军也受到很大的消耗。而秦、楚两国此时也从西、南两个方向对魏国发动了一定规模的进攻。

在魏国几面受敌的情况下，齐威王才令以田忌为大将，孙膑为军师，率八万军队，大举攻魏。出兵前，田忌和孙膑一起研究作战方针，田忌的意见是直接北上邯郸，与魏军决战，以

解赵国之围。

孙膑却以为不可，不主张硬拼，他说："理乱丝只能慢慢梳理，对殴斗只能善为分解。避实击虚，因势利导，避开敌人充实的处所，冲击敌人空虚的地方，攻敌所必救，其围必解。今魏王合力攻赵，精锐之军全在境外，魏国境内只是少数战斗力不强的弱军。所以，我们不如引军快速直扑魏都大梁，截断魏军交通线，冲击其空虚之处，庞涓必然放弃赵而回兵自救。这样既可以解赵之围，又可兼收魏人之制"

田忌听了孙的透彻分析，欣然采纳了这一作战方针。由于当时魏军的战斗力很强，按照孙膑的建议"批亢捣虚"，"围魏救赵"。如果意图暴露，庞涓及早回兵自救，这对齐军也仍是不利的。

孙膑建议田忌，"围魏救赵"不能直来直去，首先挥师南下，佯攻魏国的平陵，并在佯攻中佯败。平陵是魏国东部地区军事重镇，兵多粮足，地形险要，易守难攻。孙膑提出佯攻平陵并在佯攻中佯败，是为了迷惑，麻痹庞涓，给他造成齐军指挥无能的假象，促使他继续放心地围攻邯郸，进一步消耗其实力，而不急于回师自救。

田忌采纳了这一建议。令齐军佯取平陵并作攻中佯败。庞涓见此便不以为然，不仅没有作回师自救的准备，反而更加放心地围攻邯郸。同时，魏惠王也没有察觉齐军的真正意图，在魏都大梁也没作任何必要的防御准备。

周显王十六年（前 353 年）庞涓竭尽全力，很快就要攻克了邯郸。

就在这时，孙膑建议田忌，立即转兵西下，直捣大梁，派一部分轻车锐骑，直驱大梁城都，以突然猛烈的"攻心"之势，逼迫庞涓星夜回师，同时他又偷偷地把齐军主力埋伏在桂陵，准备截击魏军。

田忌依计而行，齐军突袭魏国的政治、经济中心大梁，魏惠王惊恐不安，他不得不急令庞涓除留部分兵力围攻驻守邯郸

外，率主力马上回援。

庞涓正在得意忘形，忽听大梁危急，迫在眉睫，他又急又气，恨不得一下子飞回大梁。于是他亲率主力弃其辎重，兼程而返，但当他匆匆渡过黄河，到达桂陵的时候，就碰上了早已埋伏在那里的齐军主力。由于魏军久战疲劳，损伤过多，又来不及休整，毫无准备，陷于“进则缚于前，退则绝于后”，“左右陷于阻”的四面包围之中。而齐军则是早有准备，以逸待劳，占有天时地利，掌握着战争的主动权，士气旺盛，兵锋大振，所以齐军不费吹灰之力就大破魏军，魏军几乎全军覆没。

这就是传诵千古的“围魏救赵”的桂陵之战。战后，魏惠王被迫讲和，把邯郸归还给赵国，赵国亡而复存。

在这次战争中，孙膑运用大规模机动作战的战略，藏大巧于大拙，采取攻其必救，以逸待劳的战法，沉重地打击了魏惠王横行东方的锐气，挫败了他当时称霸中原的企图。充分显示了孙膑指挥作战的卓越才能，给齐威王进一步争霸中原，战胜魏国奠定了基础。

魏国虽然在桂陵之战受到一次严重的打击，但他并不甘心失败，仍把称霸中原定为最大愿望。战国初期以来的经验表明，魏国与地处中原的赵、韩两国如果联合起来，一致对外，其扩张战争就不断取得胜利，相反，如果魏国与韩、赵两国发生矛盾，互相攻击，则其对外扩张战争就会受到失败和挫折。

桂陵之战后，魏惠王更加领悟了这一历史教训，所以魏惠王积极开展同赵、韩两国的外交活动，通过归还邯郸，重新结好赵国，恢复了魏赵关系，又积极拉拢韩国，在韩国军队的协助下，先后击败秦楚两国的进攻，并解除了齐、宋、卫联军对襄陵的长期包围。因此，魏惠王通过内部整顿，外部联盟，较快地恢复了元气，继续维持其中原霸主的地位。

但是，魏惠王是个自恃强大而又缺乏深谋远虑的君王，他通过联合赵、韩取得一些胜利后，便忘记了历史教训，狂妄自

大起来。

在周显王二十九年（前340年），即桂陵之战后13年，魏惠王又派庞涓率兵大举攻韩，企图一举亡韩再去取赵，这样魏、赵、韩三国的联盟再次遭到破坏。韩国是战国七雄中比较弱小的一个，根本不是魏国的对手，连战连败，于是不断派使臣向齐国求救。

齐威王召集君臣商议救韩问题，他认为这是夺取中原的好时机。但大臣们却有不同主张，相国邹忌认为，齐国应加强内部修整，不宜连年用兵，否则损伤太大，主张以不救韩国为好。而大将田忌认为，如果不救韩国，弱小的韩国很快就会投降魏国，这样将失去攻魏的战机，对齐国称霸中原是不好的，所以主张及早救韩。

二人争执不下，齐威王征求孙膑的意见，孙膑认为，如果不出兵救韩，韩国就会投降魏国，魏国就会更加强大，对齐国的威胁也随之增大。因此不救韩国对齐国是不利的。但是齐国的军队必须为齐国的利益而战，如果过早地出兵救韩，就等于由齐国代替韩国作战，一旦两败俱伤，到头来，齐国还得听从韩国的支配和摆布。因此，过早地出兵救韩对齐国仍然是不利的，只有先答应救韩，让韩魏两国激烈拼杀，互相消耗实力，然后再出兵攻击疲惫的魏军，拯救危亡的韩国，这样做对齐国来说才有利。齐威王听了孙膑的建议，认为很好。于是，他亲自出面，热情接待了韩国的使臣，答应救韩，并鼓励韩国全力抗击魏军。

韩国由于得到齐国支援的许诺，使精神振奋，英勇杀敌，但由于弱不敌强，结果五战五败，国家濒于危亡。通过几次交战，魏军也有伤亡。

齐威王按孙膑的建议抓住韩危魏疲的有利时机，再次任命田忌为大将，孙膑为军师，率兵攻魏救韩。

这一次齐、魏交战，魏惠王鉴于桂陵之战的教训，似乎早有准备，再也不敢让魏军在韩国恋战，而是急忙把庞涓调回，

并命太子申为上将军，庞涓为将，选精兵强将10万主动迎击齐军，企图与齐军进行一次战略决战以雪桂陵之耻。

这一次齐大将田忌仍然采取“直取大梁”，威逼魏都的攻心战法，杀气腾腾地向魏国而来。两军交锋，魏国阵势逼人，孙膑料定这是一股有备之师，所以这一次交战与桂陵之战的形式大有不同，但谋略思想仍然是藏大巧于大拙，让敌人自动走进陷阱。

他冷静地分析了敌我双方的情况，对田忌说，“彼三晋之军，素实悍而轻齐，我们正好利用他们这种轻敌心理，佯装怯战，因势利导，诱敌取胜。兵法上说，如果走百里去争利，就有使先头部队损兵折将的危险，如果走五十里去争利，也只能有一半的部队能够到达。”

孙膑建议根据魏军的弱点和地理环境，采取“减灶诱敌，设伏围歼”的作战方案，即尽量避免与魏军正面接触，主动引兵后撤，在退兵途中，逐渐减少炉灶，向魏军示弱，藏巧于拙，以迷惑魏军使其产生骄傲轻敌的思想，诱其拼命猛追，以便设计围歼。

田忌同意孙膑的建议，便依计而行，齐军与魏军在大梁东部地区刚一接触，即令齐军佯装怯战，调头退却。魏军求战心切，率军追赶。

第一天庞涓追到齐军扎过营的地方，发现齐军营盘占了很大地界，叫人数了一下做饭的炉灶，足够供10万人吃饭用，庞涓深感不安。

第二天他们又追到齐军第二回扎过营的地方，又派人数了一下炉灶，只有供5万人吃饮用的了。庞涓有些放心了。

第三天他们又追到齐军第三回扎过营的地方，一数炉灶，大约只剩下供3万人用的了。

庞涓从齐军后退减灶的假象中，误认为齐军逃亡严重，便傲慢地说：“我知道齐军一向是怯懦的。他们十万大军入魏，才三天工夫，就逃亡过半。这样的军队是不堪一击的，”又对

部下说："我早听说齐军是怕打仗的，果然如此。"

于是庞涓弃下步兵，亲率轻兵锐军，日夜兼程，穷追不舍。

庞涓在后面拼命追赶，田忌、孙殡却在前面从容撤退。孙膑准确计算着魏军的行程，判断庞涓必然于某一天的日落后到达马陵（今河南范县西南）。马陵地势显要，山高路窄，树多林密，是设伏歼敌的好战场，于是孙膑下令停止撤退，就此埋伏，砍伐树木用来堵设道路，设置障碍，并且挑1万名弓弩手，埋伏在马陵道两侧的山林草莽中，他准备就在此地歼灭敌人。

他让士兵把路旁一棵大树的皮刮去，在白色树干刻上"庞涓死于此树下"七个大字。

重重埋伏准备就绪后，孙膑吩咐士兵说，夜里只要一发现火光，就一齐放箭。"

部署已毕，静待魏军。庞涓果然于夜幕时进人马陵道，他见道路被树木堵塞，便命令士兵下马、下车，开出道路来。忽然间他好像发现一棵大树上写着什么字，忙叫人点着火把观看，他看清了树上的七个大字后，连叫："不好！"

话音未落，齐军万箭齐发，箭如飞雨，魏军被这突如其来的袭击搞得晕头转向，阵脚大乱，他们被重重围住，既无力抵抗，又无法逃跑，全部被歼。庞涓身负重伤，太子申被俘，这股精锐部队被歼，齐军乘胜追击，大获全胜，歼灭魏军10万人，取得了战略决战的胜利。

庞涓自知智穷力竭，身败名裂，无法挽回全局，遂拔剑自杀。这个嫉贤妒能的小人仍不知悔悟，还愤愤不平地说："真不该成就了孙膑这小子的威名！"

■ 成败铁规厚黑秘诀二十三：将败就败

——许多动物都具有装死的本能，让天敌以为它已经丧失了反击能力。可当对手摩玩不已、志得意满之时，它却突然跳将起来，一口将敌置于死地。

许多动物都具有装死的本能，让天敌以为它已经丧失了反击能力。可当对手摩玩不已、志得意满之时，它却突然跳将起来，一口将敌置于死地。

◎ 小败装大败

《孙子兵法》指出："凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。"中国历代兵家无不强调出

奇制胜的重要性。战史也说明，只知恃勇不知用智的将领很少能打胜仗。处于败势或败境中的军队，要么本来就是因为智算不够，要么是因为力量不足、装备太差或受其他偶然因素干扰，这时候，更要求指挥官能以高超的智慧予以弥补，力争出敌不意，以奇制胜。

处于败势或败境中的用奇，与一般情况下的用奇既有相同之处也有相异之处，总的说来，难度更大。由于战争是斗智的活动，当你遭到挫折而试图另出花样时，对方可能也想到了这一点而早有戒备。曹操在赤壁之战失败后落荒而逃，摆在眼前有大道和小道各一条，大道稍平，毫无动静，却比小道远 50 里。小道名叫华容道，坑坎难行，有数处烟起，比大道近 50 里。曹操令兵马走小道，下属不解。曹操得意地说："诸葛亮多谋，使人在山上烧烟，使我军不敢从这条路走，他却伏兵于大道等着，我岂能中他的诡计？"但当曹军行到华容道时，却被关云长率领的伏兵拦住了去路，这使曹操大惊失色。原来，曹操的想法早已在诸葛亮的算计之中了。由此看来，失败后的用奇，应深谙在一定条件下正可以为奇，奇也可以为正的道理。

不过，失败后的用奇，也有自己的有利条件，因为失败本身就是可资利用的幌子。

失败也可以利用！

一个长期生产饮料的大厂在产品商标问题上与另一个小厂发生了冲突。大厂虽然早就生产了该产品，但没有依法注册，小厂虽然后生产却抢先注册了，这场官司打下去，大厂必输。因此，有人建议给小厂塞些钱，私了完事。大厂的厂长却说，这场官司不仅要打，而且还要闹得风声越大越好。最后，官司打输了。各大报刊和电台竞相转发这一消息，对大厂未能依法注册商标表示婉惜。没过多久，大厂又推出一种新的牌子，它利用自己因为输了官司而建立的知名度进行推销，当年的赢利

就比往年翻番。

大厂厂长的这一招不能说不奇，奇就奇在他巧妙地利用了失败。

前面引述过的《三国演义》中，贾诩第二次追击曹兵也是利用了失败。第一次，刘表、张绣率军追击，被曹军的后卫打得大败面归。这时，贾诩建议说，如果能再次追击，必能获胜。贾诩认为，曹军击退了追兵，必然轻装后撤，不复戒备，此时追击正是出其不意的大好机会。事实正和他料想的完全一样。在贾诩眼里，第一次失败变成了第二次胜利的必要准备。

李自成率领的农民起义军在取得朱仙镇大捷之后，第四次围困开封城。据守开封的明朝周王朱恭枵吓得不知所措，连连派出信使向朝廷告急，请求派兵增援开封。可是，由于农民军在前几次围困战中，每当明军援兵到来，总是撤围打援，已将河南境内明军歼灭殆尽，所以河南境内的明军实在没有力量增援开封了。

明皇朱由检万般无奈，只好把惟一的希望寄托在陕西总督孙传庭身上，严令他急救开封。

孙传庭是一位颇通兵法、阴险狡诈的将领，他曾多次领兵与农民军作战，好几位农民军的首领都死在他的手里，由于“战功卓著”而很受朱由检的赏识。有一段时间，孙传庭遭到上司嫉恨而被免职，但上司战败自杀后，朱由检再次启用了他。由此足见，孙传庭在皇帝的心中，是很有影响的。

到1642年秋，开封城已被围困了6个月，城内居民饿死者不计其数，守城明军也饥疲不堪，眼看就要支持不住了。这时，朱由检再三催令孙传庭东进河南。

孙传庭不敢违抗圣命，不得已纠集了数万军队和一部分地主武装杀出潼关。行至半途就听到开封已经失陷的消息，但孙传庭担心自己援救开封不力而遭到责难，所以没有让部队班师回陕，而是转向河南的南阳挺进。

李自成得知孙传庭军进入河南，立即率军西进，准备迎击。

对于李自成撤围打援的战法孙传庭早就熟悉，这一次开封已经失陷，李自成更能集中兵力迎击东进的明军。孙传庭想，对付这股气焰正盛的“贼寇”，只可智取，不可硬攻。于是，他在农民军前进的必经之路郏县设下了三重埋伏。布成一个口袋形，专等农民军来钻。同时，又以部将牛成虎军为前锋前出迎击，以便引诱农民军进入伏击圈。

牛成虎军伪装成主力模样，大摇大摆地前进，遇到农民军的前锋后立即发起了攻击。但当农民军主力赶到时，他们又慌忙溃退。农民军在前面几仗中遇到敌人都是一触即溃，因此这一次也未加怀疑，跟在牛成虎军的后面猛烈追击。

忽然，随着一声炮响，前面、左面和右面喊杀声骤起，黑压压的明军从三面杀来。左面和右面的明军拼力合拢包围，将农民军拦腰斩断。

农民军受此突然打击，陷入苦战，损失了1000多人。李自成严令从来路方向杀开一条血路，率军撤退。

农民军虽然误中埋伏，受到挫折，但主力未遭重创。聪明的李自成据此想出了一条将败就败、反败为胜的妙策，他传令诸军丢下大量武器、衣甲和金银财宝，将小败装成大败，撤退装成溃散。

明军官兵追击了一阵，以为自己已经完全取胜了，便顾不得作战，纷纷去枪“战利品”，致使阵势混乱。李自成率军退到离郏县30里后，下令回师反击。

正在争抢“战利品”的明军官兵手里提着、肩上扛着、身上装得鼓鼓囊囊，有的还在为分赃不均而吵吵闹闹，忽然见到那支被打败了的农民军又杀了回来，无不大惊失色，可想跑又跑不动。恰在这时，罗汝才率领的另一支农民军也赶到战场。明军遭到两面夹击，左路首先溃逃，接着另外两路也相继

败退。农民军得到了数倍于前的军资器械，擒杀敌大小军官七八十人，歼敌数万。

孙传庭的“智取”使农民军遭受了一定损失，而李自成却巧妙地利用了失败，把失败转化为胜利的条件。

◎ 不动声色，反戈一击

“禀报大王，彭城被汉王刘邦攻占！”一个楚兵飞身下马，跪在项羽面前，结结巴巴地说完这句话，差点断了气。

“你说什么？”项羽怒目圆睁，胡须倒竖，一声吼出来，震得树叶飘落。

那个楚兵重述了刚才所说的话。

“刘邦这个小人！”项羽的声音陡然低下来，仿佛自言自话。他在原地转了一圈，吩咐左右招待报信的楚兵吃饭，自己回了临时搭成的内帐。

原来，公元前 206 年项羽自立为西楚霸王并大封诸侯之后，由于分封不公，那些没有受封或者封地不多的人非常不满，很快就挑起了战端。战火首先从关东地区烧起。据有实权但没有被封的田荣领兵赶走了齐王田都，杀了胶东和济北二王，自称齐王。同样没有受封的陈余便和田荣联合起来，赶走了常山王张耳。项羽不能听任这些人蔑视自己的权威，于公元前 205 年正月，亲率大军征讨。就在楚军陷入东线作战之时，西线的汉王刘邦却乘隙而动，在项羽的后院放起火来。

刘邦听从韩信的建议，袭占了三秦。为了麻痹项羽，刘邦还放风说，他只想夺取关中，无意向东发展。项羽信以为真，一心只在东面的齐地用兵，致使后方空虚。而刘邦则马不停蹄，于公元前 205 年 3 月攻占了洛阳，历数项羽的种种罪状，号召各路诸侯得而诛之。4 月，刘邦大军攻陷彭城。

项羽得到彭城失陷的消息后，虽然大为震惊，但他毕竟是

一位能征善战之将，很快便果断定下了决心。他决定表面上不露声色，将败就败，不让刘邦觉察到自己的反击计划，然后出奇兵杀一个回马枪。

他暗中将齐地作战的指挥权移交给部将，亲自挑选3万精锐骑兵，不动声色悄悄地准备奇袭彭城。

此时，刘邦的大军共有五六十万，分别布防在今天山东的枣庄、曲阜、邹县、江苏的沛县和安徽省砀山地区。项羽要以3万之众对付20多倍于己的敌人，几乎是绝无可能的。但在军事斗争中，最大的不可能中往往隐藏着最大的可能。项羽断定，刘邦军夺占了楚国的国都后，必然要大加庆贺，疏于戒备，想不到远在齐地的楚军会突然杀回，此时正是实施突袭的最好时机。

事实正如项羽所料的那样。刘邦占领彭城后，以为项羽的老巢已被拔除，根本没想到楚军会迅速回击。所以他整日在项羽的宫内与美女、大臣们饮酒作乐，欢庆胜利，五六十万大军也毫无应战的准备。

而此时，项羽军已击败了樊哙，乘着夜色急驰猛进，包围了萧邑，拂晓时发起突然攻击。汉军寻欢作乐后正在酣睡，突然见到楚军杀到，哪里还能抵抗，于是仓惶向彭城方向逃跑。项羽则率军穷追不舍，迂回到彭城以西，切断了汉军西退之路。

彭城汉军遭到不意攻击，阵势大乱，自相践踏，乱作一团，仅在彭城近郊就被楚军斩杀了十余万人，晕头转向的汉军纷纷夺路向南而逃。

楚军将汉军追到今安徽宿县灵壁城东睢水上，又斩杀了汉军十余万。汉军跳入睢水溺死的也不计其数，致使睢水阻塞断流。乱战之中，刘邦仅带十余名骑兵突围逃生。

在逃跑途中，刘邦遇到自己的家人，手下将他们载上车同逃，但楚军紧紧追来，刘邦担心被楚军追上，竟然狠心地三次

把儿女推下车，但三次被夏侯婴救起。刘邦的父亲和妻子都当了楚军的俘虏。

彭城之战，项羽充分利用了不利之中的有利，借助己方的失败而造成的敌方的麻痹，创造了一个以绝对劣势兵力扭转全局的奇迹。

◎ 打不赢就故意露个破绽

公元206年，曹操把袁绍的残部高幹包围在壶关，四面围困，日夜攻城。高幹认为这次落到奸雄曹操手里，即使投降也不会有好下场，所以他激励部下拼死抵抗，决心拼一个鱼死网破。

曹操曾大败袁绍，这次在其部将的面前竟连连受挫，震怒万分，他令各位将军加紧围攻，并发誓："一旦攻破城池，就将城中的人全部活埋。"这些话传进城里，城中军民人人愤慨，妇孺老幼自动参加守城战斗，至使高幹军的战斗力量陡然倍增。曹军虽发动了无数次猛烈的攻击，却毫无结果。城墙之下堆着一具具曹军的死尸。

这样的攻击持续了好几个月，曹军士卒已对取胜失去信心，加上粮运不济，军心开始动摇。一向善于随机应变的曹操面对这种局而一筹莫展。这时，曹仁对他说："兵法云，围师必阙。现在我们将壶关围得这么死，而且还准备在破城之后将城中人全部活埋，城中军民当然要拼死固守了。壶关城池坚固，城内的粮食又不缺，我们在这里死打硬拼，屯兵攻城，不是上策。依我之见，不如网开一面，示以生路，纵敌离开城池，然后可一举面擒之。"

曹仁的话里包含了将败就败的厚黑战法：你不是看到我攻城不下吗，那我就装作真的攻不下来，甚至故意卖个破绽给你，让你上当受骗。

曹操听了这番话，发现曹仁比自己还厚黑三分，不禁喜形于色。于是立即传令改变战法，依计而行。

一连几日，高幹军见曹军只在东、西、南三面进攻，而北面只是呐喊助威，并没有真的行动，便判断北面是曹军的虚营。高幹起先有些怀疑，但想到长期被围，终是前景未卜，于是便决定用小队人马先行一试。

高幹军的前锋从北面突围，很快便克服了微弱的抵抗，于是，高幹驱动主力由城北蜂拥而出。行不多远，忽然听到一声炮响，杀声霞天，曹军伏兵四起。不多久，高幹军便全部被歼。

从前，一位年轻的小寡妇想改嫁，老公公为了阻挡她，到衙门里告她淫奔私逃，不守妇节。小寡妇非常聪明，立即想好了应付的对策。第二天，在公堂上她将一张纸条呈给了县太爷。县太爷看完，当即将她的老公公大骂一顿，并准许她改嫁。原来，纸条上写的是："16 嫁，17 寡，叔长面未娶，公公 50 尚繁华，嫁亦乱，不嫁亦乱。"这是一个笑话。

还有一个真实的例子：春秋时，秦国大将孟明视率军偷袭弱小的郑国。行至半途，与赶着牛群去洛阳的郑国商人弦高相遇。弦高看到国将有难。急中生智，他一面派人回去报信，一面挑选 20 头肥牛迎接秦军。弦高见了孟明视故卖破绽地说，我们的国君听说您率师前来敝国，特意派我赶来慰劳大军。孟明视听了大惊，以为郑国早有戒备，便顺手牵羊灭了另外一个小国，班师回朝。郑国因此避免了一场大灾难。

小寡妇和弦高都是靠着将败就败的厚黑本领而挽救危局的。

战场上，遇到挫折或失败之后，指挥官考虑扭转战局的思路，除了从目标选择和战法运用两个方面着眼之外，还可以从将败就败、利益取舍上寻求应变的措施。当看到败已不可避免时，就要承认并利用失败，大体的原则是，要舍得丢弃局部

的、暂时的利益，从而争取全局的、长远的利益。

小寡妇不惜名节，才争取到改嫁的自由；弦高白送了20头肥牛，才避免了国家的危难。这两个将败就败的例子，都包含着故卖破绽、舍小取大的内容。

兵法上讲的“两害相衡取其轻”，谋略用语中的“丢卒保车”，都是这个厚黑道理。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十四：以小博大

——不起眼的力量之所以能起到『四两拨千斤』的作用，主要是因为这『四两劲』使在了最关键的时机和地方。

扭转败局并非都要大动作，有时候一个小小的力量就能创造出惊天动地的伟绩。这个不起眼的力量之所以能起到“四两拨千斤”的作用，主要是因为这“四两劲”使在了最关键的时机和地方。以小博大要用的巧、用的奇、用的黑。

◎ 杀猪不能捅屁股

战争中，势在危急时，抽出一定的兵力或火力去冲击敌方的心脏所在，而不是不得要领地去像杀猪捅屁股那样，往往就能使战局大为改观，取得以小博大的效果。

有一个笑话说，楚国的令尹子发率军抵御齐军的进攻连战连败，已经到了无计可施的困境。这时一个神偷自荐说，他有

办法退敌。子发无可奈何，也就用神偷一试。一连三个晚上，神偷分别偷回齐将的蚊帐、枕头和头上的发簪，子发先后令人送还。齐将非常惧怕，心想照这样下去，连头也会被偷走的，于是便下令撤军。楚国转危为安。

有一次，英国首相邱吉尔应邀参加了一个福利会议。会上有个人的演讲又臭又长，讲了个把钟头还不下台，听众都觉得讨厌。邱吉尔身边的一位老太太对他说，有没有办法叫这位先生下台？邱吉尔笑了笑，当即写了一张条子让人交给演讲者。演讲者一看，立即面红耳赤地走下台来。原来，邱吉尔的条子上写着："阁下的裤扣还没有扣好"！对于一个嗜好长篇大论的人来说，哪怕听众起哄也是无济于事的，邱吉尔一张条子就起到了作用，是因它击中要害。

在1877至1878年的俄土战争中，发生过一个有趣的故事。一次，两军发生激战，处于进攻一方的土耳其军队向俄军阵地发起了猛烈冲击，眼看土军就要冲到俄军阵地的前沿堑壕，俄军处境十分危急。这时，一个非常熟悉土耳其军队号音的俄国士兵突然吹起了土军的退却号。土军士兵以为这是长官施计用谋的调令，便纷纷退了下去。土军的攻势突然停止，给了俄军喘息之机。一场危机就此解除。

在堂堂之阵不能取胜的时候，"歪门邪道"却有可能轻易得手，切不可忽略怪招怪式的作用。

公元263年秋，魏军发起了旨在彻底灭亡西蜀的战争。大都督司马昭下令兵分3路同时出击。征西将军邓艾率兵3万多，自狄道进军沓中，牵制蜀军的主力姜维部；雍州刺史诸葛绪率兵3万多自祁山进军武街和桥头，以切断姜维向东南方向退守的必经之路；主力12万由镇西将军钟会率领，计划过斜谷、骆谷、子午谷，先取汉中，然后经剑阁直取成都。

蜀军的主力都在沓中一带，因此，魏军的东路12万人在钟会率领下很快突入汉中平川，几乎没有遇到什么激烈的抗击。钟会依仗自己兵多势众，对于一时难以攻克的城市只以少

量兵力牵制，而主力则长驱直入，夺取了阳平关，直接威胁剑阁。

剑阁位于嘉陵江和龙斤山之间，有大剑山与小剑山相连，是汉中通往成都的咽喉要道。剑阁一旦失守，蜀国的大门就等于洞开了。

姜维在沓中听说钟会军已经进入汉中，估计阳平关难保，必将危及剑阁。因此，他无心与邓艾军作战，率军向东撤退。但此时，由沓中向剑阁的必经之路武街和桥头已被诸葛绪军占领，姜维便以部分兵力向诸葛绪的侧后出击。诸葛绪担心后路被抄，后撤30里驰救，姜维便乘机回军通过桥头隘道，抢在钟会之前到达了剑阁。

蜀军主力控制了剑阁之后，凭险固守，使得危在旦夕的局势发生了变化。原先顺利挺进的钟会军一下子遇上了拦路虎。他们向剑阁蜀军发起了无数次进攻，均以失败告终。这样，双方僵持了一个多月。由于魏军远道而来，粮食缺乏，士卒又疲惫不堪，照此下去，将是凶多吉少。

钟会思虑再三，决定退兵以等来日再做打算。

在魏军的灭蜀行动就要功亏一篑之际，征西将军邓艾提出了以小博大、“以奇兵冲其腹心”的建议，这个厚黑建议得到了司马昭的认可。

邓艾认为，只要以少量精兵从阴平由险僻小路，经剑阁西百余里的德阳亭直插成都，蜀军必然会从剑阁撤守，这样，钟会的大军就可以两车并行而进了。

阴平是陇南入蜀的偏僻小道，地势极为险要，因其位于摩天岭之阴而得名。它东经阳安关可通汉中，南出江油、涪县可达成都。从阴平到江油，需要翻越摩天岭，在岷山之中的樵猎小道上行进，大军难以通行，因此从不为兵家所看重。姜维将蜀军主力全都撤到剑阁而对阴平未加防范，也是出于这种心理。邓艾正是利用了这种心理，从最大的不可能中找到了最大的可能。

10月中旬，邓艾亲率万余精兵，沿白水河谷东行，然后登上摩天岭，挺进于700里的无人区，逢山凿道，遇水架桥，克服了粮运不济、野兽侵袭等重重困难。当邓军进至马阁山时，邓艾见道路不通，便留下车马，用军毡裹身，顺坡滚下，其他将士也依样而行，攀木缘崖，鱼贯而进。天险越过之后，邓军如天兵天将，出现在江油城下。江油蜀军守将马邈不战而降。邓军得到给养补充，士气大振，立即由德阳亭向涪县挺进。

蜀后主刘禅派诸葛瞻督军迎击，到涪县后，被邓军的勇猛攻击所击败。邓军克涪县又占绵竹，对成都构成了严重威胁。

蜀国君臣做梦也没想到魏军会经阴平小道直插成都，所以成都一无兵卒，二无守城准备，举国上下一片混乱。老百姓纷纷逃难，朝廷百官人心惶惶。11月，刘禅向邓艾投降。

姜维的蜀军主力没有派上用场，蜀国便宣告灭亡了。

魏国发动的这场灭蜀战争，眼看就要半途而废，而邓艾的一支精兵，小以博大，行无人之境，直捣腹心，竟使整个局势发生了翻天覆地的变化。

◎ 功夫往往在局外

当处于劣势的己方能够直取敌人心脏故然可以以小博大，但如果敌人把心脏保护起来而只露出一个屁股怎么办？这时也可以以小博大，但需借助另外的手段，比如借助于一针毒剂，也可以打入屁股将猪杀死。正所谓“功夫往往在诗外”。

公元前284年，燕将乐毅统率燕、秦、楚、赵、韩、魏六国军队进攻齐国，于济西大败齐军主力，半年之内就攻克齐国70余城，并斩杀齐王。

强大的齐国只剩下了莒和即墨两座城池，眼看就要亡国，在这紧要关头，齐臣共立法章为王——即齐襄王，守莒抗燕。即墨的军民在守将战死之后，公推田单为将，继续坚守。莒和

即墨成了齐国军民抗燕的坚强堡垒。

即墨是齐国的一座大城邑，土地肥沃，城池坚固。为了挽救危局，田单除了将自家的族兵及收容的残兵7000余人进行整编扩充外，还采取了很多措施争取民心，鼓舞斗志。他带头构筑城防工事，编织草席，组织生产自救，还把族人、妻妾编入军营参加守城，自家囤积的粮食也全都拿出来供给士兵。即墨军民在田单的感召下，同仇敌忾，奋勇杀敌，顽强坚守了3年之久。

这时，燕国发生了变化，燕昭王死，他的儿子惠王继位。惠王做太子时就对乐毅不满，又见3年攻齐不克，更生怀疑。田单认为这是离间他们君臣关系的大好时机，他立即派人潜入燕国，造谣说："乐毅与惠王有怨，想在齐国为王，所以按兵不动，缓攻即墨，如果燕国另派主将，即墨城指日可下。"燕惠王不知是计，便派骑劫去代替乐毅，并召乐毅回国。乐毅害怕回去被杀，只好逃亡赵国去了。

骑劫到任之后，田单针对这位新的敌将求胜心切、少谋易怒的特点，决心借助兵力之外的力量，谋求以少取胜。

首先，对骑劫纵其行暴，以激起齐国军民的公愤。他派人到燕军中散布说，昔日乐毅仁慈，俘获齐人不杀，所以城中无人惧怕，要是燕军把俘虏的鼻子割去，齐人就害怕了；齐国的祖坟在城外，要是祖坟被挖，祖先受辱，齐人就必然心寒，无心再战。骑劫听了这些话，真的把俘虏的鼻子都割了，又叫燕兵尽掘齐人的祖坟，烧尸焚骨。这样一来，即墨城中居民一个个义愤无比，纷纷要求拼死报仇。

士气激励起来后，田单就着手进行反攻的准备工作，他命精壮甲士藏起来，而让老幼妇女登城守望，使燕军产生错觉，以为城中少壮已伤亡殆尽，无力继续顽抗了。然后田单派人向燕军诈降。为增强诈降的效果，他从民间收集了很多黄金，派即墨富豪送给燕将，求他们在齐军投降后，不要伤害自己的族人和妻子。骑劫高兴地接受了礼物，一心坐待受降，上下官兵

更加松懈。

在诈降欺敌的同时，田单还派人将即墨城中的一千多头牛集中起来，各做丝绸外衣，绘上五彩龙纹，披在牛身上，并在牛角上束以锋利的尖刀，在牛尾上绑以浸透油脂的麻苇。又选了5000名壮士，各以五色涂面，扮成神鬼模样。还命全城人都准备好铜器以便在奇袭时呐喊助威。一切准备就绪后，田单选定一个夜晚，下令点燃牛尾上的苇草，放牛而出，5000名壮士随后冲杀，城中老少敲打铜器，喊声大震。燕军官兵从梦中惊醒，乱作一团，溃不成军，骑劫也在混战中被杀。

奇袭胜利后，田单率军大举反攻，齐国民众四起响应。不久，燕军就被逐出齐国，齐军收复了全部失地。

田单为了救齐于生死存亡之间，采取了一系列行之有效的措施，利用了一切可以利用的力量，最后战胜了兵力占优的敌人。概括起来，有以下几种：

第一，生死与共，拢络民心。田单被推为即墨的守将之后，首先就做好了争取民心的工作。他散尽自家的粮食、财宝，供即墨军民共用，亲自参加生产和战斗，并将自己妻妾、儿女送上第一线。这些行动，就是无言的号召，将即墨军民团结在自己的周围。

第二，借助迷信，鼓舞斗志。田单从军队里挑出一个机灵的士兵，扮成“神师”。每逢下令总要禀告这位“神师”，然后对众人说这是“天神”的教导。后来田单又借“神师”之口，让城内居民在吃早、晚饭之前，在门前摆放食品，祭祖保佑。这样一来，招来许多飞鸟“翔舞下食”，居民以为是大吉之兆。有了“神师”的指教和祖宗显灵，城内军民信心倍增。

第三，生产自救，整军团防。即墨城被围困了3年多，但却没有出现饥饿的现象，这主要得益于田单的生产自救的在张。即墨城内就有良田沃土，田单充分利用了这一点，号召居民发展生产，保证了军民的生活需要。在军事方面，田单对族兵及其他残余部队进行了整编，使其更加适应于守城作战。对

于失修或遭到破坏的城墙及时予以修补，并且还增大了危险方向城墙的高度和厚度。

第四，散布谣言，离间敌将。田单两次行离间计，第一次失败，第二次成功。第一次由于燕国的燕照王是一位贤明的君主，他不信奸臣对乐毅的诽谤，将进谗言的人斩首，表明了自己对乐毅的信任，致使田单的离间计破产。燕昭王死后，田单再行离间计，燕惠王中计，逼走乐毅，派来庸将骑劫。这样，田单等于已经夺取了一半的胜利。

第五，纵敌行暴，激起共愤。燕将乐毅之所以在半年之内就攻下了齐国 70 余城，除了战法得当之外，还因为他采取了“以恩结之，使其自降”的政治谋略。骑劫替换乐毅之后，放松了对军队的约束，听凭士兵危害齐民。田单抓住骑劫的弱点，设计怂恿骑劫割去俘虏的鼻子，挖了齐人的祖坟。燕军的暴行激起了齐国军民复仇的烈焰，逼着他们将生死置之度外，奋勇杀敌。

第六，巧用诈降，麻痹敌人。田单采取一系列措施，使得燕军官兵以为齐军马上就要投降了，从而对即将到来的进攻毫无戒备。

第七，借助“火牛”，出奇制胜。即墨城内的军队数量有限，硬打硬拼，必将难以打破燕军的重围，为此，田单巧布“火牛阵”，借助了动物和神鬼的力量。试想一下：一千多头角扎利刃、身披怪服的牛群，身后紧跟着 5000 名神模鬼样的“天兵天将”，突然出现在睡梦中的燕军眼前，那是多么强大的震慑力量。燕军吓破了胆，自然溃不成军。

“田单复国”是一个很好的以小博大的厚黑例证。

〔第五篇〕

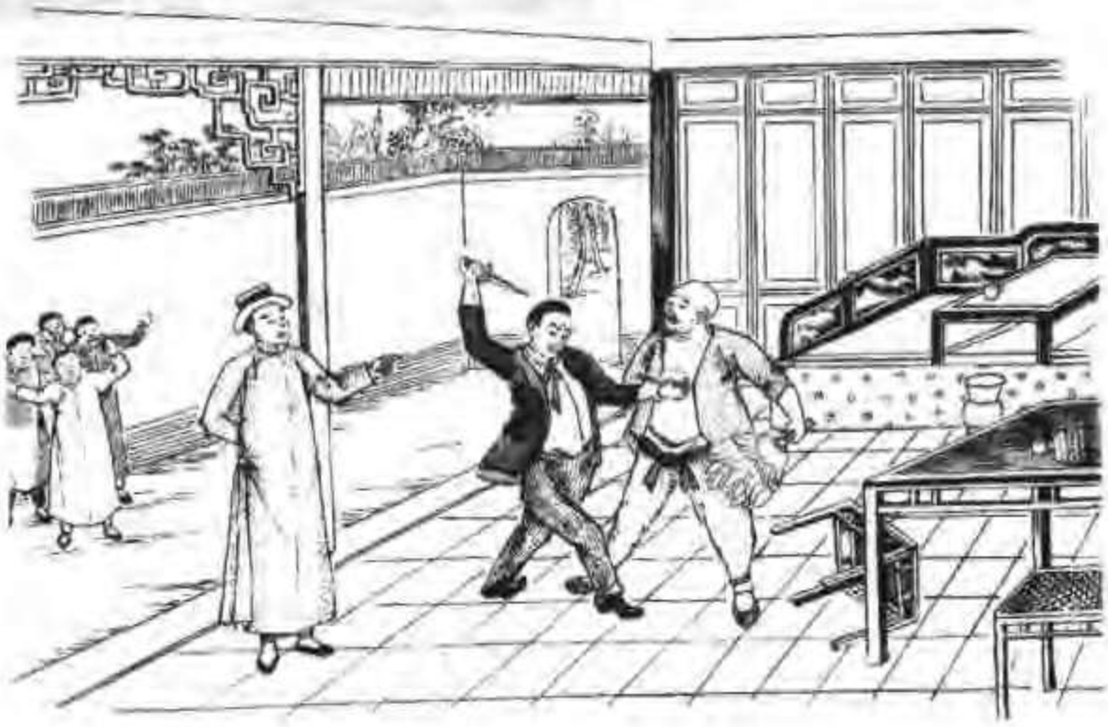
厚黑搏杀篇：心狠手辣，又拉又打

厚黑家都是实用主义者，没有永久的朋友，只有永久的利益。朋友价值的大小取决于能给自己带来利益的多少。对我眼下有用，三教九流、鸡鸣狗盗兼收并蓄；妨碍现实利益，天王老子、圣贤才子弃之不顾，并置之死地而后快。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十五：借刀杀人

——『敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。』

借用盟友的力量去打击敌人，可以用盟友的损失换得自己的利益。而且自己手上没血，也可以博得一个能忍不杀的美名。



“敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。”借用盟友的力量去打击敌人，可以用盟友的损失换得自己的利益。而且自己手上没血，也可以博得一个能忍不杀的美名。

◎ 让对手互相残杀

《红楼梦》中的贾府里，王熙凤是个举足轻重的人物。她为人乖巧，手段狠毒，府中男男女女，除了贾老太君，无不惧她三分。

虽然王熙凤也是美人一个，但由于她没有生儿子，又总是

病病快快的，所以丈夫贾琏已对她感到厌倦。

那贾琏本是个花花公子、好色之徒。家里的丫环有王熙凤看着，不敢下手，就想着法子到外面去寻花问柳。听说尤二姐长得俏丽，又比风辣子温顺，贾琏便将她弄了来，收作二房。他在荣国府附近买了一座宅院，将她安顿下来。

可是，纸包不住火，这件事还是被王熙凤知道了。眼见自己的地位受到威胁。王熙凤又气又恨。但她极有心计，心想事已至此，只能从长计议了。

后来，贾琏受贾赦之命要出趟远门，王熙凤终于等到机会，她找到尤二姐那里，装出同病相怜的样，说了许多好听的话，哄着尤二姐搬进荣国府。搬迁之后的几天，王熙凤对尤二姐分外体贴，称姐呼妹，问寒问暖。不过，她将尤二姐原来的丫环打发掉，换上了自己的心腹。在王熙凤的操纵下，新丫环对尤二姐进行了种种刁难。

贾琏回来后。贾赦见他事情办得不错，赏给他一个17岁的女孩秋桐，贾琏又和秋桐打得火热。王熙凤恨得咬牙切齿，可表面上对秋桐也很热情。

贾琏见王熙凤对尤二姐、秋桐都很好，以为原来那个醋坛子突然变了，满心高兴。可王熙凤却在实施自己的计划。她知道尤二姐已有身孕，必须尽快借秋桐之手予以除掉，然后再对付秋桐。

于是，王熙凤开始挑唆秋桐去和尤二姐作对，自己则装成和事老，从中劝解。她对秋桐说："你年轻不知事。她现在是二房奶奶，你爷心坎上的人。我还让她三分，你去硬碰她，岂不是自寻其死？"

秋桐本就是个火爆脾气，一听这话，哪里还耐得住，故意故开嗓子说："奶奶是软弱人，那等贤惠，我做不来！奶奶素日的威风怎么都没了？奶奶宽宏大量，我却眼里揉不下沙子。让我和这娼妇做一回，她才知道呢！"

尤二姐听得清清楚楚，可她生性软弱，只是偷偷落泪，不

思茶饭，不久便病例了。

王熙凤派人请来一个庸医，开方子下药，尤二姐吃后，竟致流产。接着，王熙凤又叫人去算命占卦，约定回来说是“属兔的阴人冲犯”，故意让秋桐知道，而秋桐正是属兔的，她气得跑到尤二姐的窗下大哭大骂，狠狠闹了一场。

尤二姐丢了腹中的胎儿，又白白受着冷嘲热讽和破口大骂，伤心至极，就找出一块金子吞下，结束了自己年轻的生命。直到死时，她对大夫人凤姐都还念念不忘，只以为是秋桐在和自己作对。

王熙凤借秋桐之“刀”杀了情敌，巩固了自己的大夫人地位。

三国时诸葛亮献计刘备，联络孙权，用吴国兵力在赤壁大破曹兵。然而，争夺荆州的好戏并没有上演。

蜀将关羽围困魏地樊城、襄阳，曹操惊慌，想迁都避开关羽的威胁。司马懿和蒋济力劝曹操说，刘备，孙权表面上是亲戚，骨子里是疏远的。关羽得意，孙权肯定不愿意。可以派人劝孙权攻击关羽的后方，并答应把江南地方分给孙权。曹操用了他们的计谋，关羽终于兵败麦城。曹操借刀杀人成功。

春秋末期，齐简公派国书为大将，兴兵伐鲁。鲁国实力不敌齐国，形势危急。孔子的弟子子贡分析形势，认为唯吴国可与齐国抗衡，可借吴国兵力挫败齐国军队。于是子贡游说开始，首先去见齐相田常。

田常当时蓄谋篡位，急欲铲除异己。子贡以“忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强”的道理，劝他莫让异己在攻弱鲁中轻易主动，扩大势力，而应攻打吴国，借强国之手铲除异己。田常心动，但因齐国已作好攻鲁的部署，转而攻吴怕师出无名。子贡说：“这事好办。我马上去劝说吴国救鲁伐齐，这不是就有了攻吴的理由了吗?”田常高兴地同意了。

子贡赶到吴国，对吴王夫差说：“如果齐国攻下鲁国，势力强大，必将伐齐。大王不如先下手为强，联鲁攻齐，吴国不

就可抗衡强晋，成就霸业了吗?”子贡马不停蹄，又说服越国，派兵随吴伐齐，解决了吴王的后顾之忧。

子贡游说三国，达到了预期目标，他又想到吴国战胜齐国之后，定会要挟鲁国，鲁国不能真正解危。于是他偷偷跑到晋国，向晋定公陈述利害关系：吴国救鲁成功，必定转而攻晋，争霸中原。劝晋国加紧备战，以防吴国进犯。

公元前484年，吴王夫差亲自挂帅，率十万精兵及三千越兵攻打齐国，鲁国立即派兵助战。齐军中吴军诱敌之计，陷于重围，齐师大败，主帅国书及几员大将死于乱军之中。齐国只得请罪求和。夫差大获全胜之后，骄狂自傲，立即移师攻打晋国。晋国因早有准备，击退吴军。子贡充分利用齐、吴、越、晋四国的矛盾，巧妙周旋，借吴国之“刀”，击败齐国；借晋国之“刀”，灭了吴国的威风。鲁国损失微小，却能从危难中得以解脱，不愧是借刀杀人的厚黑高手!

◎ 埋下反败为胜的种子

美人计也是一种反败为胜经常采用的计谋。但美人计的本质仍然是借刀杀人。

因为美人手无缚鸡之力，不善于提枪杀敌，难以力胜，只能巧笑倩兮，工于媚取，借用他人之刀达到自己的目的。

清朝的皇太极用自己的宠妃使美人计，是借洪承畴之刀去攻打明朝，便是很明显的例子。而一般情况下，行使美人计似乎是男人的专利，但春秋时的骊姬却可以称得上善使美人计的“闺中高手”。

大约在公元前660年，晋献公率领大军征服了今陕西临潼一带的西方部落骊戎。骊戎人为了报仇雪恨，用骊姬使美人计，也是借晋献公之刀杀了太子。

骊姬不仅有倾国倾城之貌，而且还媚态百生，工于心计。她到晋献公身边不久，就将这位国君迷得六神无主，迷失了本

性。骊姬铭记着自己肩负的重任，逐步实施复仇计划。

“芙蓉帐暖度春宵，从此君王不早朝。”晋献公只和骊姬日夜厮守，哪还管什么国家大事。一帮奸臣宦官也乐得逍遥享受，无人直言。几年过后，晋国就朝政荒废，边防无备。骊姬却大有收获，她为献公生了一子，取名奚齐。

为了挑动晋献公废长立幼，将君位交给奚齐，骊姬利用自己牢固的地位，连连使出几手狠招。

当时，奚齐的三位同父异母兄长申生、重耳和夷吾都在外地。骊姬想，太子申生是首要的障碍，必须及早除掉。一日，忽然听说晋献公召回申生议事，便心生一计。她娇嗲嗲地对献公说，太子虽然不是亲生的儿子，但和亲生的一样，想在后宫见一见，以叙母子别情。献公大为高兴，暗暗赞赏这位美人的贤淑，当即应允了。

第二天，骊姬着意将自己打扮了一番，显得格外地漂亮。申生按时赶到了，他给后娘行过礼，就规规矩矩地立在一边。骊姬上前拉住申生的手，脸上挂着久别重逢的喜悦，亲亲热热地问他，平常都做些什么事，可曾累着，手下的男童女仆服侍得是否周到，有没有漂亮的姑娘陪伴。申生头也不抬，有意避开骊姬那热辣辣的目光，问他什么，便如实回答。骊姬早就听说申生是一个正人君子，今日见了，果然相信。她心中暗想：太子啊太子，你倒是一个好人，可我不能不复仇啊！眼下你挡了我的路，只好拿你开刀了。心里这么想，脸上的笑容却依然没有变。过了一会儿，骊姬对申生说：“太子，我们到后花园看看罢，以后熟了，你可以常来。”申生应了一声，跟在她后面出了门。

那时正是百花盛开的季节，后花园里，各色各样的花卉争奇斗艳。无数的蜜蜂蝴蝶在花间飞绕，好一幅美丽动人的图画。骊姬像花仙子一样来到百花丛中，只见周围的一切顿时失去了本来的艳丽。蜜蜂和蝴蝶仿佛发现了什么，纷纷向她飞去。她飘向哪里，“好色”的蜂蝶就跟向哪里。骊姬一面娇嗲

地轻叫着，一面请申生为她驱赶。老实的申生当真为她着急起来，围着骊姬的左右挥手舞袖，替她扑打。

此情此景，被刚刚赶到的晋献公看得一清二楚，他认为申生在他的美人面前动手动脚，怒不可遏，立即喝人将申生绑了，要推出去斩首。

原来，骊姬在自己的身上洒了许多香粉，头发上抹了很多蜜糖，有意招引蜂蝶。晋献公也是骊姬约来的，这一场戏经过了精心的安排。献公被蒙在鼓里，申生更是如坠五里雾中。骊姬却随心所欲地继续演戏。她跪到献公面前，苦苦哀求："太子是我召进宫里，切不可杀他，若杀了他，群臣会以为是我下的毒手。请您饶了他这一次罢。"献公无可奈何，厉声喝道："你这畜生，还不给我滚出去！"从此以后，献公对申生非常厌恶，常存戒心。

骊姬又害申生又替他求情，放走了到手的猎物、并非动了恻隐之心，而是心怀更深的算计，她要将这件事做得干干净净。

过了一段时间，晋献公外出打猎，骊姬立即抓住了这个机会，她派人去对申生说："你生母齐姜托梦给我，哭诉她在地府的苦楚，要你祭祀她，并将祭祀时所用的酒肉送给你父亲吃，以示不忘旧情，免去孤魂的寂寞。"申生感激骊姬的救命之恩，又是个大孝子，果然照着骊姬所说的去做了。

晋献公打猎归来，兴致很高。申生差人送来了祭祀亡母的酒肉，说是略尽孝心。他哪里知道，骊姬已叫心腹暗中在酒肉中下了毒药。献公拿酒要喝，偎在怀里的骊姬却阻止说："这酒是太子送的，本可不防，但您是一国之君，总是时时小心为好。"献公大笑道："还是你想得周到。"顺手将酒倒于地下，忽见冒起了一股淡烟。

献公感到奇怪，骊姬佯装不知。她割了块肉丢给狗吃，狗当场就死了。又拉来一个内侍尝酒，可怜那内侍立即七窍流血。

“哇，天呀！”骊姬呼天号地地哭将起来，“没料到太子竟这样狠心，想毒杀自己的亲父。君位早晚是要传给他的，他却等不及了！”她又跪倒在地，伤心已极地哭诉道：“当初他在后花园调戏我，君王要杀他，是我替他求的情。今天反倒要杀君王，那下个就是我和奚齐了。他这是要将你我夫妻儿女斩尽杀绝啊！”

那晋献公早已气得全身发抖，又见心肝美人哭得泪人似的，哪里还忍得住心中的怒火。他下令即刻升殿，历数申生罪状，宣布逆子当斩无赦，敢于求情者一同问罪。

申生听说父亲要将自己处斩，仍然相信“君叫臣死，臣不得不死，父叫子亡，子不得不亡”的理论，既不反抗，也不逃跑，找来一根绳子，上吊自杀了。

重耳和夷吾见势不妙，赶紧逃亡国外。

晋献公不服年高，整日奔忙于骊姬和她特意找来的一帮美女群中，终于力不从心，一命呜呼。这样，骊姬的儿子奚齐顺理成章地继承了国君之位。

晋献公打败了骊戎人，没料到后来自己竟被骊戎的美女搞得家破人亡。骊戎人借美女使用借刀杀人的厚黑计谋终于大获全胜。

◎ 小美人可立大功劳

东汉末年，群雄纷起。靠镇压农民起义军发家的董卓领重兵进入洛阳，拥立汉献帝。自任相国，统揽军政大权。董卓其人，颇有武艺，残暴专横，目无天下英雄。公元 190 年，18 路诸侯公推司隶校尉袁绍为盟主，联兵讨董。

狡猾的董卓首先迫使献帝迁都长安，然后将洛阳洗劫一空，率兵西向。各路诸侯由于心怀异志，矛盾纷起，不但没有乘势而进，反而互相攻伐起来。一场轰轰烈烈的讨董战争就这样以失败告终。

〔第五篇〕

董卓依然专权，继续滥施杀戮，丝毫不将献帝放在服里，其篡位之心也日见明显。司徒王允眼见着汉室衰微，国家将落人独夫之手，心忧如焚。

一日，王允在后园散步、忽见一少女似天仙从眼前飘过，顿然有所醒悟，暗喜道："啊，有了！老贼可除，我大汉江山有救了。他赶紧小跑几步，叫住少女，纳头便拜。

那少女见王大人跪倒在自己脚下，大吃一惊，心想这位平日里愁眉苦脸的司徒大人，莫非是个老色鬼不成，慌忙伏地说："大人，大人，这是为何？快快请起。"

"姑娘无论如何要答应我一件事。"王允再拜道。

"请大人起来再说"。

"请姑娘先答应我"。

少女的泪水奔涌而出，自叹命苦。原来这少女名叫貂蝉，家境贫寒，自幼被选入王府练习歌舞，年方16岁，色艺双全。她想："素日王大人待我如父，我有今日，全仗大人的提携。他既有虎狼之心，也不可不从了！"于是便万般无奈地说："我答应就是了，大人请起。"

王允这才转悲为喜地牵着貂蝉的手站起来。细一打量眼前的少女，果然是杏眼细腰、楚楚动人。

"有一大事，想求你来办。想必你也知道，贼臣董卓，把持朝纲，心怀篡位之心。他有一骁将吕布，英勇善战，18路诸侯起兵讨董，都为其所败。董、吕二人已认为义父、义子，但都是好色之徒。我早想为国为民除害，苦无良策。今想行美人计，挑动二人翻脸，叫吕布杀了董卓。请你帮忙，并非我本意要把你投入火坑、实在是无力救国难，才出此下策，还望姑娘万勿推却！"

王允郑重地说了这番话，把貂蝉感动得泪又涌出，因为貂蝉不仅生得艳丽，而已深明大义。她见王司徒是为了国家大事来给自己这个歌伎下跪，心中涌起崇敬之情。她也郑重地说："妾能为国分忧，虽万死不辞，何惜一身清白。"

王允大喜，深深再拜。于是二人讲妥，如此如此，依计而行。

第二天，王允差人给吕布送去一顶嵌有几颗明珠的金冠，说是久仰英雄大名，盼望能交个朋友。吕布见堂堂司徒大人竟给自己这个相府手下的将军送礼，高兴万分，便亲到王府致谢。

王允设宴，殷勤招待，并叫出貂蝉在一旁敬酒。吕布一见貂蝉，眼都睁不开了，心想世间哪有这般娇艳的女子，莫非是做梦不成？怔了半晌，才唐突地问道："这是哪来的美女？"王允回答说："这是小女貂蝉。允久闻吕将军大名，所以特叫小女相见，陪将军痛饮几杯。"吕布咧开大嘴，连声称谢。貂蝉则使出浑身解数，一边敬酒，一边秋波暗送，直引得吕布如醉如痴。

酒至半酣，王允笑对吕布说："自古英雄配美人。我有心将小女送予将军，不知将军意下如何？"吕布一听，哪里还能说个不字，慌忙双膝跪下，给未来的岳父大人叩头。王允将他扶起，说是早晚选一良辰吉日，将小女送到府上。

过了几天，王允上朝时遇见董卓，趁着旁无他人，悄悄地说："恩相，近日我府上新添了几名美色歌伎，想请您一同饮酒欣赏，不知可肯光临。"董卓早就听说司徒府里养有一国色天香的佳人，只恨无缘相见，王允这一邀请正中下怀，所以满口答应了。

董卓见了貂蝉，比吕布更迷。他把相国的威严丢在一边，恨不得上去就搂。貂蝉做出一付娇声浪气的样子，把杯敬酒，却不让他碰着。喝了几杯，董卓不无艳羡地对王允说："如此美色，只应天上才有。"王允不失时机地回答："蒙恩相见爱，真是她的福份，今将她献给恩相，不知可愿接纳？"董卓听了，开怀大笑，乐颠颠地说："司徒果然有此美意，那老夫多谢了！"

当晚，董卓就将貂蝉带回相府，迫不急待地支开众人，独

享美色了。

吕布听说相国从司徒府里带回一个美人来，不知是谁，想去看看，又怕搅了义父的好事。挨到第二天早饭后，匆忙赶到，却被侍卫拦住说："相国和新人尚未起床，请将军留步。"吕布无奈，又等到中午。仍不见动静，他就潜到后房窥望。

貂蝉早已看见了吕布，她掀开窗帘的一角，紧锁双眉，泪流满面，以手指心又指吕布。吕布只觉得新人十分面熟。仔细一看，不料竟是貂蝉。当即转身朝王允府奔去。

吕布见了王允，厉声问："司徒既以貂蝉许我怎么又送给了相国！"王允早就料到，不慌不忙地解释了一番。他说："昨日相国到我家闲谈，偶然提起已将小女许配将军一事，相国非要见见未来的儿媳。谁知见了，他就要带小女回去与你完婚，我哪敢违抗？怎么，将军不曾见到小女？"

"昨夜相国已和貂蝉同床共枕了！"

"什么，竟有这事？"

"是我亲眼所见！"

"唉，害苦我儿了。想不到相国竟不把将军放在眼里，连儿媳都要强占。"

吕布怒气冲冲地要和董卓拼命，被王允止住。他告诉吕布应该从长计议，切不鲁莽从事。

过了一段时间，吕布听从王允的吩咐，寻个机会，一戟要了董卓的老命。

王允终于借吕布之刀杀了董卓。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十六：.离间挑拨

——堡垒是最容易从内部攻破的。利用敌方内部的矛盾，并千方百计地扩大这种矛盾，诱使对方内部发生内讧，自相残杀，往往能收到不战而胜的奇效。

堡垒是最容易从内部攻破的。利用敌方内部的矛盾，并千方百计地扩大这种矛盾，诱使对方内部发生内讧，自相残杀，往往能收到不战而胜的奇效。

◎ 让敌人自己砍掉双手

挑拨离间之计多是封建官僚之间尔虞我诈、相互利用的一种厚黑政治权术。用在军事上，主要体现在善于利用或者制造敌人内部的矛盾，达到取胜的目的。

古代有几个典型的挑拨离间的例子：

春秋时期，郑桓公袭击郐国之前，先打听了郐国有哪些有本领的文臣武将，开列名单，宣布打下郐国，将分别给他们封官爵，把郐国的土地送给他们。并煞有介事地在城外设祭坛，把名单埋于坛下，对天盟誓。郐国国君一听到这个消息，怒不可遏，责怪臣子叛变，把名单上的贤臣良将全部杀了。

这些贤良对于郐国来说，无异于身体的双手一样重要，而郐国杀死这些贤良也无异于自己砍掉了双手，其结果当然是郑国轻而易举灭了郐国。

皇太极也颇具有使用挑拨离间厚黑之计的天赋。

努尔哈赤父子亲率十数万满兵，声势浩大，锐不可挡，进犯明朝，志在必得。

明天启六年，努尔哈赤亲自率部攻打宁远，以十三万之众围攻宁远守兵万余人。十三比一，力量悬殊。

宁远守将袁崇焕，身先士卒，奋勇抗敌，击退满兵三次大规模进攻。明军的奋勇抵抗，力挫骄横的满兵。袁崇焕乘满军气馁之时，开城反攻，追杀数十里，击伤努尔哈赤，满军惨败。努尔哈赤遭此败绩，身体负伤，攻占明朝的壮志难酬，羞愧愤懑而死。

皇太极继位，第二年，又率师攻打宁远。袁崇焕早有准备，皇太极又兵败而回。

又经过几年的准备，皇太极再次攻打明朝。崇祯三年，他避开袁崇焕守地，由今内蒙越长城，进攻山海关的后方，气势汹汹，长驱直入。袁崇焕闻报，立即率部入京勤王，日夜兼程，比满兵早三天抵达京城的广渠门外，作好了迎敌准备。满兵刚到，即遭迎头痛击，满兵先锋狼狈而逃。皇太极视袁崇焕为从未有过的劲敌，又忌又恨又害怕，成了他最大的心病。

皇太极为了除掉袁崇焕，绞尽脑汁，定下挑拨离间之计。

他深知崇祯帝猜忌心特重，难以容人。于是秘密派人用重金贿赂明廷的宦官，向崇祯告密，说袁崇焕已和满州订下了密

约，故此满兵才有可能深入内地。崇祯勃然大怒，将袁崇焕下狱问罪，并不顾将士吏民的请求，将袁崇焕斩首。皇太极先是挑拨崇祯与袁焕的君臣关系，然后巧妙地借崇祯之刀，除掉了袁崇焕这个心腹之患；此后在与明军的作战中，再也没有遇到袁崇焕这样的劲敌了。

挑拨离间，是在本身没有办法时，借用外部力量来应付危局一种厚黑谋略，它比“借牌挡箭”显得更加厉害。“借牌挡箭”只是拉来第三者充当牺牲品以保障自身的安全，而“挑拨离间”则直接把矛头指向对手，假对手之力，将强敌置之于死地。

◎ 妙用绝招除对手

俗话说，千军易得，一将难求。国强必有贤臣，兵强必有良将。对付强国强兵，在刀光剑影的战场上硬打硬拼，难免会有许多失败。此时，如若不能迅速改弦更张，换一个思路，重想办法，那就会一败涂地了。

想出新的办法并不难，你不是有贤臣良将吗，我叫你心存疑惧，见贤而妒，虽有良将而不用，或者干脆让这些贤臣良将统统地头颅落地，果能如此，岂不万事大吉？这可以叫“釜底抽薪”，难就难在怎么个“抽”法上。既然是贤臣良将，必有满腹韬略，才智过人，区区雕虫小技，自然瞒他不过的。

从古至今，以“反间计”而力挽狂澜的比比皆是。这种方法看起来过于奸诈，为道义先生所不齿，但比起战场上刀枪见红来，总要文明得多。

追溯起来，人们可以怎么也不会想到的是，最早的受害者竟然是孔圣人。孔子被鲁国重用，齐景公非常担心，怕鲁国日渐强盛，对齐国构成威胁，一心想除掉他。大夫黎弥献出一计：挑选 80 名美女，教以歌舞，授以浪形，送给好色的鲁定公。鲁定公得了一大群天仙，乐得魂荡神飘，再也不问朝政。

孔子多次劝谏，鲁定公不但不思悔改，反而嫌他碍手碍脚。孔子一气之下，就带着门生四处流浪去了。刚见强盛的鲁国从此走上了下坡路。

1592 年，在 60 年循环一次的历法上，叫“壬辰年”。这一年，朝鲜三千里江山突遭一场空前的灾难。

这场灾难是日本人带来的。当时丰臣秀吉组成 9 路远征大军，总兵力 20 余万，战舰 700 多艘，横渡对马海峡，在朝鲜釜山、庆州一线登陆，然后兵分三路，挥师北进。

朝鲜的李氏王朝昏庸腐败，文武官员忙于争权夺利，致使边防松懈，武备失修。因此，日军登陆后，势如破竹，仅用 20 天就攻陷了首府汉城，接着又连克开城、平壤。朝鲜国王吓破了胆，一逃再逃，直至远到鸭绿江边。没有别的办法，只好接连不断地派出使者，请求中国的明朝政府救援。

这是陆战的情况。而在海战当中，则完全是另一番景景，日本海军连战皆败，险些全军覆没。

日本人遇到了一位强有力的对手，这个人就是朝鲜水师司令，名将李舜臣。

李舜臣满腹韬略，他从小熟读兵书，深受中国古代兵家思想的影响。他认识到，国家虚弱，日本人蠢蠢欲动，如不早加防范，必将亡国无日。为此，李舜臣在战争爆发之前，就注意搜集日本海军的战术、技术资料，针对其特点悉心研究破敌之策。被提升为水军司令后，他指导设计制造了一种在当时来说相当先进的龟甲船。这种船长 30 多米，宽约 4 米，船身全部用硬木制成，外裹一层铁皮，整个形状酷似龟背。龟船的船首留有炮眼，前后左右都配有铳穴。用以施放火器。船的两舷各有 10 支桨，水手在铁甲包裹的船舱里划桨操舵，放炮开枪，既能打击敌人又能免遭对方的火力杀伤，活像今天的水上坦克。由于龟甲船火力强、防护好、机动灵活，所以在对日作战中发挥了极其重要的作用。

4 月，日本陆海军以突然袭击的方式登陆后，其海军就转

至朝鲜南部海域寻找朝鲜水师决战。当时，朝鲜水师有3支舰队，其中两支舰队的司令朴弘和元钧贪生怕死，弃舰逃跑，而李舜臣则率领自己的舰队主动出击，痛歼敌寇。

5月4日，50多艘日军兵舰停泊在玉浦港口，毫无战斗准备。李舜臣抓住这一战机，亲率85艘战舰悄悄驰来，对玉浦港进行了突然袭击。日军官兵大部分都到岸上寻花问柳去了，留下的人做梦也没想到，在他们眼里一触即溃的朝鲜军队竟然会深入虎穴。不一会儿，几十艘日舰上就燃起了熊熊的火焰，日本水兵慌作一团，有的跳海，有的夺路而逃，完全丧失了抵抗能力。这一仗，朝鲜水师共击沉焚毁日舰44艘，打出了自己的威风。此后李舜臣又多次率军出击。有一次，李舜臣的左臂中弹，但他毅然不动，指挥全军奋勇杀敌，直打得日军鬼哭狼嚎。仅两个月，日军就在海战中损失了116艘战舰。

7月份，李舜臣采取诱敌入伏的战法，在闲山岛海域给了日本主力舰队以毁灭性打击，再次击沉击毁日舰100多艘。

至此，日本海军主力丧失殆尽，丢掉了朝鲜海峡的制海权。海战的接连失败影响了陆战的继续发展。由于物资和兵源难以补充，陆上日军被迫停止进攻。这样，朝鲜陆军就得到了喘息的机会，他们在民众武装的配合下由被动转入了主动。

丰臣秀吉感到，要想挽回败局，就必须消灭朝鲜水师，而要消灭朝鲜水师，则必须首先除掉李舜臣。为此，他利用两军相持的时间，进行了周密的策划。

1597年年初，朝鲜宫廷里忽然传出了许多让人震惊的消息，其中大多数是关于李舜臣的。有些人作证说，曾经亲眼目睹一位日军将领在李舜臣的防区住了7天。李明明知道却不闻不问，没有予以逮捕。这件事，当然是丰臣秀吉一手安排的，由于做得干净，不但蒙过了李舜臣的眼睛，而且还使他的某些部下“目睹”了事情经过。消息从宫廷里传出来，更增加了它的可信度。于是没过几天，就一传十、十传百，几乎是家喻户晓了。其实，丰臣秀吉早在朝鲜宫廷中安插了一名日本间

谍。

另一则关于李舜臣的谣言并没什么证据，说他自恃功高，阴谋篡夺王位。但对朝鲜国王来说，这件事情更可怕，“宁信其有，不信其无。”在国王的心中，大臣若功高盖主，那是决不能信任的。就在谣言四起之际。海军内部的一些屡战屡败之将也乘机大放暗箭，以此来宣泄早已积藏于心的妒嫉。因此，朝鲜国王非常虚心地听取了“群众意见”，下令逮捕李舜臣，并判其死刑。对丰臣秀吉来说，美中不足的是，由于一些爱国将领出面死保，国王又对李舜臣作了“宽大”处理。免他一死，贬为士兵。

李舜臣被罢职之后，丰臣秀吉立即采取行动，派出陆军14万、海军万余以及战舰数百艘，再次大举进犯朝鲜，以图改变僵局。此时，朝鲜水师的指挥官已换成了胆小如鼠、曾经临阵脱逃的元钧。这位不善打仗却善于搬弄是非的专家，没用多长时间，就将能征善战的朝鲜水师搞得一团糟。

同年8月，日本海军舰队突袭朝鲜水师，使其大败。9月，又突袭闲山岛，差点使朝鲜水师全军覆没，只有12艘船侥幸脱逃。从此海上战局被完全扭转过来，陆上进攻也得到强有力的保障，日军夺取了主动权。

丰臣秀吉的反间计大获全胜。

春秋战国时期，诸侯征战频繁，每当有一方在交战中打了败仗，用得最多的办法，就是借用“反间”，除掉对方的屡胜之将。

公元前260年，秦军攻打赵国，为赵国的老将廉颇所阻，秦相范雎散布谣言，使赵王撤换了廉颇，起用只知纸上谈兵的赵括，结果40万赵军惨遭坑杀。公元前229年，秦将王翦与赵将李牧对阵，屡攻不克，秦国故技重演，设计使赵王杀了李牧，秦军一举攻进赵都。

楚汉相争的时候，刘邦军与项羽军对峙于荥阳，刘邦军力有所不支。陈平使出浑身解数，离间了项羽与谋臣范增的关

系，逼走范增，项军大败。

岳飞是被反间计害得最惨的代表。岳家军眼看就要收复大好河山，可在这个节骨眼上，主将却因“莫须有”的罪名而身首异处。抗清名将袁崇焕曾使清军闻风丧胆，清军每次犯边，都在他的抗击下无功而返。清军用“反间计”使昏庸的明皇听信奸言，将其处斩，从此清军再无敌手。

◎ 拔掉眼中钉肉中刺

《厚黑学》中提到一个人，心最黑，脸皮不厚，此人也是人人知道的，姓范名增。刘邦破咸阳，捉子婴，还军坝上，秋毫不犯，范增千方百计，总想把他置之死地，心子之黑，也同刘邦仿佛；无奈脸皮不厚，受不得气，汉用陈平计，间疏楚君王，增大怒求去，归来至彭城，疽后背死，大凡做大事的人，那有动辄生气的道理？“增不去，项羽不亡”，他若能隐忍一下，刘邦的破绽很多。随便都可以攻进去。他忿然求去，把自己的老命，把项羽的江山，一齐送掉，因小不忍，坏了大事。

其实这都是陈平使用的反间计起的作用。事情是这样的：刘邦、项羽围绕着荥阳展开了激烈的争夺战。刘邦富有战略头脑，但战场上摆兵布阵，远不是项羽的对手，因而常打败仗。这一回，刘邦又被项羽围在荥阳城中，危在旦夕。

为了麻痹项羽，惯耍无赖的刘邦派部下萧何为使，到楚军乞求和谈。萧何见了项羽，大夸其英武神明，送了不少分文不值的高帽子。项羽非常高兴。萧何见时机已到，便转动如簧之舌，随口说道：刘邦被封为汉王，早该心满意足了。哪敢与项王分庭抗礼，就是打下去，量也不是项王的对手。现在汉王已认识到这一点，愿意讲和，划荥阳为界，各守东西，共享富贵。

项羽虽然不止一次上过刘邦的当、可就是不接受教训。他想，荥阳攻了几日还未攻下，刘邦的势力已比从前大长，韩信

又善用兵，不如及时讲和，等以后再战不迟。他正欲答应和谈，却被谋臣范增劝阻。范增说："这是那个小人的缓兵之计，意在拖延时间，专等韩信的救兵。我们必须加强攻势，先破荥阳，杀刘邦，然后再消灭韩信。请大王务必三思。"

刘邦的如意算盘就这样被范增给搅掉了，刘邦气恼万分。眼看荥阳难保，他绞尽脑汁，却想不出任何对付的办法。这时，陈平向刘邦耳语了一阵，刘邦顿时大喜，命他赶快去办。

陈平约来萧何，面授机宜，让他二次使楚。

萧何第二次见到项羽，还是先灌蜜汤，直捧得项羽飘飘然。谈到投机处，他才推心置腹地对项羽说："项王是当今盖世英雄，一些重大的问题当然应该自己决断。任何臣子提出的意见，都难免不带私心。从项王的切身利益来看，现在刘邦是困兽犹斗，逼得太甚反遭不测，而韩信的几十万援兵很快就会赶来，到时来一个内外夹攻，那可太危险了。您左右的人不愿和谈，只是想用您的英名作赌注，好博得个封官加位。再说，战争已打了多年，如能化干戈为玉帛，老百姓就会对您感恩戴德。和谈能为您赢得民心，这是多大的胜利！项王要是怀疑汉王没有诚意，派几个楚使去试探一下，不就可以了吗？"

项羽听了这番话，觉得非常顺耳，当即便答应下来。范增再三劝阻，他都不听，硬是指派虞子期为使，前去汉营试探。

这一"试探"，就中了陈平早已设好的圈套。

虞子期带领几位随从，以胜利者的姿态进入荥阳城，听说刘邦喝醉了酒还没有起床，就找一个旅馆安顿下来。他派手下人前往汉营通报，并命其暗中刺探军情。

张良和陈平接见了这位楚使，他们不问和谈一事，只是殷勤地恭维，以好酒好菜盛情款待。席间，张、陈二人你一句我一句，着实将范增大赞了一番。酒至半酣，陈平悄悄附耳问道"范亚父有什么吩咐？"楚使回答："我是项王派来的。不是亚父派来的。"张良、陈平故作面面相觑的样子，惊讶地说："我们以为你是亚父派来的！"说完便叫来一名小卒，让他将

楚使带到另外一处简陋的房间里，改以粗茶淡饭招待。张良、陈平则不知去向了。

过了两日，萧何告诉虞子期，刘邦要召见他。

萧何带着虞子期进了一间密室，见汉王不在，他对虞子期说："虞大人稍等片刻，我去看看汉王准备好了没有。"

虞子期见室中无人，正是刺探情报的好机会，赶紧将桌上的一堆密件拿来翻阅。忽然，他的目光被一封信件吸引住了。那是亚父范增的笔迹，信中写了为刘邦如何作内应共破项羽之类的话。虞子期非常吃惊，心中暗想，最近风闻亚父暗中通敌，我还不敢信，原来竟是真的。他慌慌张张地将那封信揣进怀里，又将其余密件放好。

汉王召见了虞子期，又说了一番愿意和谈的话，叫他回去转告项羽，可以与项王当面谈。

虞子期回来交差，如实将刘邦的话重复了一遍。同时，也悄悄地将张良、陈平对楚使的态度以及偷来密信一事报告了项羽。

项羽看完信大怒不已，立即召来范增对质，说是若查出属实，决不轻饶。范增被闹得莫名其妙，等见了信，便告诉项羽，这是陈平的毒计，只不过想离间我们君臣关系罢了。项羽不信，立即贬范增为民。

一直忠心耿耿为项羽出谋划策的范增竟落得这样的下场，心中伤愤难平。他料到像项羽这样的人是"烂泥巴扶不起"的，于是便决心不再呆在他的身边，打点背包，启程回乡。没想到走到半途，背上生了一个毒瘤，送掉了性命。项羽听说范增死了，非常后悔，可已经来不及了。

项羽失去了一个最得力的谋士，只是凭着匹夫之勇而东冲西突，最后终被汉军所击败。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十七：并力一向

——三个臭皮匠，顶个诸葛亮。三个小厚黑，胜过一个大厚黑，只要设法集众多小厚黑之力，就能形成一股无坚不摧的力量。

三个臭皮匠，顶个诸葛亮。三个小厚黑，胜过一个大厚黑，只要设法集众多小厚黑之力，就能形成一股无坚不摧的力量。要想反败为胜，光靠一个人的厚黑是不够的，一定要全体一致对外厚黑才行。

◎ 协调一致才能出合力

有时，系统的诸力量要素的矛盾与统一交织在一起，这种矛盾，即俗称的内耗，直接影响整体效能的形成和发挥，对处于困境之中的军队来说，其危害更可怕。同样，平时在团体内的意见分歧、对立也影响即定目的的取得。高明的统帅和上司

要善于排除内耗，形成合力，促成战事的转化。

采石，位于今安徽省马鞍山市西南，长江东岸，其北通南京，南达芜湖。牛清山为南京屏障，是中国古代长江下游的江防要地。古代许多战事都发生在这里，有“古来江南有事，从采石渡者十之九”之说。

公元1161年，这里又发生了一场大战。

这年六月，金海陵王统百万大军南下攻宋。在金兵的大举进攻下，宋军纷纷败退。十月初，海陵王亲率17万大军进击两淮，一路上杀得宋军节节败退。南宋担任淮西防务的建康都统制王权闻风丧胆，不加抵抗，败退至采石，海陵王直逼长江，准备渡江夺取采石。王权兵败被撤职。

当时采石有兵18000人，统制李忠显虽被任命负责江防，但尚未到任。奉命到采石犒师的虞允文见军中无主帅，而金军就要渡江，情况紧急，于是就自告奋勇指挥作战。有人劝他说：“皇上是命你犒师来的，并未让你督战，形势不利，打败了你怎能负得起责任?”虞允文大义凛然地说：“在国家存亡的危急关头，我怎能只考虑个人得失，而不顾国家的根本!”

他将骑兵隐蔽于高地后，严阵以待，集中所有的战船、大舰、小船及霹雳炮，并把船舶分为5队，其中2个队为东西翼，载以精兵，截击金军舟船；2队分别隐蔽在小港，为预备力量；1个队驻中流。

海陵王指挥数百艘战船强行渡江，由于南岸水浅，金军战船不能靠岸。虞允文指挥将士奋勇杀敌。宋军以海船直冲金战船并施放霹雳炮。金兵纷纷落入江中，死伤大半，余船则退向杨林河口。随后，虞允文又派水师堵截北岸的杨林河口，射退敌骑并焚烧了其余敌船。

海陵王渡江不成，被迫移军东向，企图从瓜洲南渡。虞允文判明敌意。率军星夜驰援镇江。海陵王并不甘心失败，他强令将士在3日之内再次渡江。金军将士知道宋军江防严密，渡江等于自杀。最后，一部分将士发动兵变，闯入御营杀死海陵

王，金军北撤。

采石一战，虞允文在军无主帅的紧急关头主动指挥，充分施展自己的军事才能，协调宋军水上、陆上的作战力量为一个整体，并能主动袭占敌之上船基地，这是宋军取胜的重要原因。此战使宋军转败为胜，挽救了行将覆灭的南宋王朝。

一个高明的军事统帅，自是胸中百万兵。对自己内部情况，尤其是各种作战力量应该了如指掌，运用自如，这样，即使在危难时刻，也可通过调兵遣将化险为夷。每场战争，都存在一个作战力量的部署问题。完成部署的过程，实际上就是一个内力运用的过程，而与敌作战的过程，实则是内力消耗的过程。军事家们都力求以少的消耗来获得最大的作战效益，以达到自己的作战目的。处于危局之中的内力运用更难把握，有时动用一支作战力量，可能是牵一发而动全身，对全局影响甚大。内力的运用同自己的作战实力、战场态势、敌情等有极大的关系，重要的是要从自身的需要和实际出发，科学运用，切不可为敌人所调动。

南朝梁天监二年（503 年），北魏发动了兼并南梁的战争。

三年，北魏任城王拓跋澄曾率众攻打钟离。因天公不作美，天降暴雨，淮水猛涨而中途退兵。

五年九月，梁武帝为加强防御，令徐州刺史昌义之领兵3000 人驻守钟离。十月，魏以王元英为征南将军，杨大眼为平南将军统帅几十万大军南进，一路如人无人之境，很快将钟离围了个水泄不通。

钟离地处淮水南岸，是梁军保卫京都建康的前线重镇。梁武帝见钟离被围，就命豫州刺史韦睿和左卫将军曹景宗率兵支援。

韦睿乃是梁朝名将，谋略和胆识过人。他受命后领兵日夜兼程，很快到邵阳洲屯驻。

这邵阳洲位于道人洲西，北魏军在此两岸架桥竖栅，以通粮道。北魏军见粮道被遏阻，就派杨大眼率 1 万多名骑兵进

攻。韦睿在敌营前通宵达旦筑成营垒，以阻击杨大眼的进攻。魏军包围了韦睿，韦睿命2000名弓箭手齐射，魏军死伤许多，杨大眼右臂也中箭负伤，魏军仓惶败退。元英第二天又率军来攻，比杨大眼的攻势还猛。韦睿指挥若定，元英军毫无进展。这时，梁军开始反攻，韦睿部和曹景宗部相互配合，韦睿趁淮河水陡长之时，先以船载干草浇油烧焚桥梁，同时以敢死队拔栅砍桥。在梁军的大力冲杀下、魏军大败，溺死、被斩的有10多万人，被擒5万，元英单骑逃走，杨大眼烧营后撤退。梁军取得了空前的胜利。韦睿当即派人把消息报往钟离，守将昌义之惊喜交加，激动地重复着“重生！重生！”

钟离之战的胜利，首先是梁武帝从全局统筹运用内力作用的结果，他把力量分为守兵和援兵，而援兵又分两路，这几股力量相互配合，形成了整体的作战力量；再者是韦睿用兵有方，他着眼于敌人的要害部位——粮道用兵，从而调动敌人来攻，自己以逸待劳，最后，与曹景宗部配合，火攻取胜。

第四次中东战争中，以色列在战争初期东、西两线受敌，遭到惨败，但并没有一败涂地。而是制定了先北后西的作战方针，集中力量于北线，首先制服了叙利亚，尔后又转兵对付埃及，由于其作战指导明确，力量运用得当，使合力倍增，不仅扭转了败势，反倒成为了赢家。第四次中东战争中以色列的军事表演，令军事家们刮目相看。

◎ 敢于当面批评你的肯定是自己人

臣民规劝或批评君王，叫作“谏”。君王接受规劝或批评，叫作“纳谏”。敢谏的臣民一般都刚正不阿，以国事为己事，当国家有难的时候一定会挺身而出，为国出力；善于纳谏的君王一般也都较为开明，乐于约束自己的言行，不使自己的贪欲凌驾于国家之上。如果能有这样的君王和臣民，则这个国家一定能上下同心，并力一向。即使这个国家一时处于危难之

时，也必定能渡过危机，反败为胜。对于国家如此，对于军队和企业也是同样的道理。

李宗吾说："三人行，必有我师焉。择其厚黑者而从之，其不厚黑者而改之。"能够虚心听取别人的批评意见是学习厚黑的一种普遍的方式。我国历史上最善于纳谏的皇帝是唐太宗李世民。

唐太宗即位时，唐朝虽已建立十年，但由于隋炀帝的残暴统治和多年严重战乱的破坏，社会经济凋敝不堪。然而，在唐太宗即位后的不长时间内，社会经济便得到了恢复和发展。出现了政治比较清明、社会秩序相对稳定、国家逐步强盛的局面，使贞观时期成为中国封建历史上的"盛世"。唐太宗能够取得这样大的政绩，其中一个重要原因，就是他在贞观前期和中期善于纳谏。

唐太宗曾经说："我少年时就喜爱弓箭，得到好弓几十张，自以为再不会有更好的弓了，近来拿给工匠看，工匠说都不是好弓。我问是什么原因，工匠说，木心不直，自然脉理都斜，弓虽然硬，发箭却不能直。我才知道以往的鉴别不够精确。我以弓箭定天下，尚且不能真正识别弓箭的优劣，何况天下的事我怎么能都懂得。"有一次，他问魏征："君王怎样才算明智，怎样才算昏暗？"魏征回答说："兼听则明，偏听则暗。"他十分赞同，于是，鼓励大小官员都可以积极进谏。

有一次，唐太宗一气之下要判处一名伪造资历的人死刑，大理寺少卿戴胄坚决反对，认为依法应判处流放。唐太宗受到顶撞，十分生气，戴胄仍然据理力争，说：法令是国家取信于天下的凭借，皇帝不能因一时愤怒而杀人。争辩的结果，唐太宗折服了，并且称赞戴胄秉公执法。至于以"犯颜直谏"著称的大臣魏征，更是常常与唐太宗而谏廷争，有时言辞激烈，引起唐太宗的盛怒，他也毫不退让，往往使唐太宗感到难堪，下不了台。不过事后唐太宗能认识到，魏征极力进谏，是为了使自己避免过失。因而先后接受了魏征二百多次批评规劝，还

把他比作可以纠正自己过失的一面镜子。魏征病死时，唐太宗非常悲伤，痛哭说："以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失……今魏征殂逝，遂亡一镜矣！"由于唐太宗鼓励进谏，而且愿意纳谏，所以当时的朝臣一般都直言敢谏。大臣裴矩，原是隋炀帝的宠臣，由于隋炀帝残暴拒谏，他便处处阿谀逢迎，还为隋炀帝出过远征高丽等一些祸国殃民的主意。但在贞观时期，同样是这个裴矩，却能够勇于谏争，由隋朝的佞臣成为唐朝的诤臣，前后判若两人。裴矩能有这样大的变化，根本原因在于唐太宗喜于纳谏。

唐太宗李世民从维护自己的统治利益出发，在比较长的时间内，对臣下的意见能够认真听取，择善而从，甚至有时抑制住皇帝的虚骄心，不计较言辞的冒犯而纳谏，这在中国历代的封建皇帝中是无人可比的。有这样的臣民和君王，国家还有什么可怕的呢？

在唐太宗时代之所以会出现君明臣直的局面，不是一个孤立的现象，而是有其广泛的基础。"纳箴赐帛"和"上书贴壁"两则故事最能说明这个问题。其一：唐太宗即位之初，前幽州记室直中书省张蕴古写了一篇《大宝箴》呈给太宗，请其作为座右铭。太宗阅后非常高兴，对张蕴古大加赞赏，不但奖他束帛，还提升他做了大理丞，负责审判工作。此为"纳箴赐帛"。其二：有一天，太宗对司空裴寂说："此多上书言事者，朕皆贴之屋壁，得出人省览，数思治道，或深夜方寝。公辈当恪勤职业，副朕此意。"此为"上书贴壁"，说的是唐太宗为了能及时了解臣下反映的问题，以避免疏忽，贻误朝政，他让人将大臣们的上书全部贴在屋里的墙壁上，以供他随时阅看。从这里我们不难看出，"贞观之治"的出现，确实不是偶然的，而是与唐太宗广开言路、善于纳谏分不开的。

当然，要成为善于纳谏的明君并非易事，没有厚黑作"镇心"之宝，何人能够做到一辈子的纳谏高人呢？作为一代明君的唐太宗在位期间也概莫能外地做过一些错事。譬如对待

张蕴古，因张蕴古为一个犯了过错的官员辩护，遭到了御史叔乃纪的诬陷而被唐太宗砍了头。后来明代历史学家丁奉评论此事说："张蕴古的《大宝箴》能保护万人却不能保护自己，令人不胜慨叹啊！"

但是，做了错事不要紧，而是要有改正错误的勇气。在这一点上，从唐太宗处理张蕴古一事的过程中也能给人以深刻的启示。李世民杀了张蕴古之后非常后悔，但头砍了却不能再安上。于是，为了防止此类事件的发生，他诏告朝野："今后判处死罪，即使立即执行的，也要反复审议三次再行刑。"这就是《厚黑学》的善处。

俗话说的好"良药苦口利于病，忠言逆耳利于行，"这的确是一句至理的名言。如果是朋友，他们会本着爱护的目的和原则，以为我们好为出发点，直言不讳的指出我们的缺点和错误，以至不足。而我们因为信任朋友，会看在朋友的面子上慎重考虑他们所提出的任何逆耳之言，即使我们当初并不理解，但我们终将会理解的。但是如果是看不起你的人，或者是与你不相干的人向你提出逆耳之言，请在愤怒之余，清醒一下，这些敢于批评你的人都是为你好的人，那些阴险小人是不可能指出你的错误的。从这个意义上来说，那些敢于批评你的人都是自己人。

我们应该清楚，从一个粗野但说老实话的人那里，所学到东西要远比从一个只知一味奉承的人那里学到的东西多得多。当别人奉承自己时，一定要心里明白"良药苦口"的道理，就算别人的批评很鲁莽，很不客气，也同样还是可以利用它来改进自己。因为别人的批评是极其可贵的。它可以让你更好地认识自己，从而有可能进一步地改正自己，让你不至于在你原有的位置上停滞不前，同时也可以增强你们之间的向心力。

请善待每一个向你提出逆耳忠言的人。

请善待每一句批评你的话。

也许，这正是处于成败危机的关键时刻，能够并力一向、

反败为胜的契机。

◎ 让人愿为你卖命

韩非子将控制下属的手段化简为赏罚“二柄”。意大利一位政治思想家马基雅维里在其名著《君主论》中有过一段精彩的论述：“为了使大臣保持忠贞不渝，君主必须常常想着大臣，尊敬他，使他富贵，使他感恩戴德，让他分享荣誉，承担职责；使得他知道如果没有自己，他就站不住，而且他已有许多荣誉使他更无所求，他已有许多财富使他不想更有所得，而且他已负重任使他害怕更迭。因此，当大臣们以及君主和大臣们的关系是处于这样一种情况的时候，他们彼此之间就能够以诚相孚。”

这便是《周礼》上所说的“爵以驭其责”。只有有人愿意为你卖命，你才可能集众人之力，并力一向，反败为胜。

投身官场的人，追求的核心便是一个“官”字，有了官便有了权，有了权便有了一切。对于官场上的人来说，这个“官”字，如同贾宝玉脖子上的通灵宝玉一样，是一刻也不能离开的。因此，利用官职来驾驭、控制臣下，历来是最高掌权者手中的法宝。在长期实践过程中，他们对于官职的分配，高低顺序的排列、封给的对象、时机、手段，都有着一些匠心独运的厚黑机谋。

在楚汉相争这场大战中，项羽和刘邦这对立的双方，在力量的对比上其实是很不平衡的。项羽无论就个人的勇猛威武、名望的影响力、士卒的精锐、战功的卓著，都远远超过了刘邦，可是，最后却败在刘邦的手下，这究竟是因为什么呢？其中一个重要的原因，便是在官爵的封赏上，没有刘邦的手段高明。

韩信是刘邦取得胜利的一个关键性人物，可以说，没有韩信，就没有刘邦的江山，而韩信原来却是项羽的部下，他为什

么要弃项而归刘呢？他在同刘邦谈到项羽时曾说过一段话："项羽这个人，威风凛凛，他一发起怒来，谁也不敢再吭一声。可是，他不能发挥其他良将的作用，这只不过是个匹夫之勇罢了。他对人也恭敬慈爱，同人说起话来，平易近人，如拉家常；谁要是有了疾病，他会急得流泪，将自己的饮食送给病人。可是，当别人立了大功，应该封官赏爵时，他把封赏的大印都刻好了，放在手上摩弄得印角都磨灭了，还舍不得交给应受封赏的人，实在是太小家子气了。"

看来项羽不善于利用封赏官爵这个手段来激发别人为他效力，他的那些小慈小悲的举动，是所谓口惠而实不至，无怪韩信要弃他而去了。韩信向刘邦建议，要反项羽之道而行之，大胆任用天下强将，将天下城邑封赏给有功之人，这样便可以无往而不胜。

而刘邦的反败为胜则是与他善用封赏分不开。在这之前，他已破格将韩信这个投奔来的小吏一步登天地提升为大将，而且拜将的礼仪极为隆重。韩信果然很为他卖命，取得了一次又一次重大胜利，后来占据了山东的大片土地。为了稳定这一地区的人心，韩信向刘邦请封自己为"假齐王"（即代理齐王）。当时刘邦正被困荥阳，盼着韩信来解救他，一接到韩信的请求，十分恼火，不由破口大骂道："我被困在这里，瞪大了眼睛盼他来救我，他倒想自己称王！"

这时，他的谋士张良、陈平暗暗地踩了一下刘邦的脚，附耳低声对他说："我们现在处境十分困难，还怎么能够禁止不让韩信自己称王？不如顺势买个好，就立他为王，对他客气点，让他固守在齐地。要不然，会出乱子的！"

刘邦立刻醒悟了，他现在其实是控制不了韩信的，只有来个顺水推舟，答应韩信，才能将他笼络住。于是立刻改口道："大丈夫平定天下，要当就当真王，干吗当他妈的假王？"

当时便派了张良去到韩信那里，当面封他为齐王。

后来，到了楚汉相争的关键阶段，刘邦又一次受困，通知

韩信及另一位大将彭越前来会战，这两个人没能如约前来，刘邦一筹莫展，又是张良给他出谋划策："楚兵眼看就要失败，而韩信、彭越又得到了划分的封地，他们不来，也是理所当然的了。君王您如果能同他们共分天下，他们马上便会前来，如果不能，事情就很难预料了。君王能将从淮阳到海边的这一片土地尽划归韩信，从睢阳到谷城这一片土地尽划归彭越，让他们各自为战，楚方很快便会失败了。"

刘邦接受了张良的建议，韩信与彭越便分进合击，大败项羽，迫使他自刎乌江，而将刘邦推上皇帝的宝座。

看来刘邦的高明之处，在于他比项羽大方，不吝封侯之赏，因而笼络住了人心。

其实，刘邦这个沛县的一名小小的亭长，比项羽更小家子气，他把天下看成他村头自己的一亩三分地一般，更不愿意分人一丝一毫，这从他帝位巩固以后，立刻杀掉韩信、彭越这些大功臣，临终之前一再嘱咐"不是姓刘的人，一律不许封王，否则要天下并讨之"便可以看得出来。

但是也正因为他是农民，在起事之初，没有贵族出身的项羽那么多的霸气，而更多了一些农民的狡黠和精明，他看出来，在当时那个乱糟糟的形势下，群雄并起，有枪就是草头王，天下原本不是哪一姓一家的，韩信也好，彭越也好，完全可以凭借自己的实力称霸称王，根本用不着他的恩赐，他们让他授封，这是推崇他，抬高他，他不费一弓一箭，只用一个虚名，便拉住两位大将为他卖命，他何乐而不为之呢？这个无赖皇帝的小九九拨得是很精的。

刘邦当了皇帝以后，开始大封功臣了。萧何被赏赐的地盘最大。那些战功赫赫的武将们不服气了，质问道："我们这些人，出生入死，多的身经百余战，少的也不下数十次。萧何并没有汗马功劳，只不过是写写文书，发发议论，他的名次还排在我们的前面，这是为什么？"刘邦说："你们都看到过打猎吧？打猎时，追杀野兽狐兔的是狗，而放出猎狗指给它野兽藏

身之处的，是猎人。你们这些人只能得野兽，不过是猎狗罢了；至于萧何，他就是那指示方向放出猎狗的猎人。你们怎么能和他相比？”武将们不敢再说什么了。到后来给18名功劳最大的功臣排列名次时，武将们一致推举曹参为第一，他们的理由是：“曹参身经百战，受伤达70余次，攻城夺地最多，功劳最大，应当排在第一。”刘邦身边有一个专会讨好奉承的官员，最了解刘邦的心思，他反驳说：“你们说的都不对，曹参虽然有攻城略地的功劳，这只不过暂时的事情。陛下与项羽打了五年仗，多次的丧师失利，只身出逃，而萧何不断地从关中输送兵员，有时多达数万人，陛下经常天尽粮绝，是萧何源源不断地提供粮草补给，使部队无衣食的后顾之忧。陛下多次失去所占领的土地，是萧何为陛下保留了关中这块根据地。这都是不朽的大功。像曹参这样的人，即使缺少一百个，我们汉朝也什么损失；大汉朝的建立，不是非得曹参这样的人不可。你们怎能因为曹参一时一地的功劳而要压倒萧何不朽的大功呢？萧何第一，曹参次之。”刘邦立即表示同意，“说得太对了！”

于是，萧何成了西汉开国的第一大功臣。

这是汉朝建国以后，文臣与武将之间因功劳大小而爆发的一公开的争执。人们常说“论功行赏”，仿佛应该根据功劳的大小来决定所封官职的高低。但是功劳这种东西，不是一种器具物体，很难测出大谁小。在一个政权的建立过程中，文臣和武将，前线和后方，各其独特的作用，谁也少不了谁，谁也替代不了谁。萧何的确有不磨灭的功劳，他是刘邦起事的发动者之一，在多次挽救危局的斗中，都起过关键性的作用，与张良、韩信三人被称为西汉三杰。但长期战争中，他多处在第二线，后来坐镇关中，充其量可以称他后勤部长，后勤元帅。刘邦说武将们都是猎狗，而萧何是施放、指猎狗的猎人，并不符合实际，萧何也是一只狗，只不过是一只守护院的看家狗罢了。至于鄂千秋，将萧何抬到了天上，将武将们到脚下，更是有失公平，这太令那些出生人死的武将们寒心了。

刘邦为什么要这样明显地偏袒文臣呢？原来刘邦在封赏大方面虽然比项羽大方，但却也不是胡封滥赏，他有他的考虑。

他封赏功臣，固然要照顾功劳的大小，更主要的，还是要考到国家的长治久安，这是他、也是以后历代王朝封官时的一个基本原则。战争结束了，新建的王朝处于一个新的历史时期，即巩固发展时期。早在战争后期，有个儒生便对刘邦说过："你能从马上得天下，但你不能从马上治天下。"的确，在这一新的历史时期，那马上驰骋、血海中厮杀帮他夺得天下的武将们，其重要性显然是低了；而且这些人，桀骜不驯、反复无常，多少有点不如意，便耍弄刀枪，甚至揭旗造反，也不能让他们当太大的官，掌太大的权。

至于文臣，他们在新的历史时期，重要性显著提高了；而且这种人，即使官职高一些，权力大一些，一般情况之下，也不会有太大的危险。这就是刘邦在大封功臣时，重文抑武的主要原因。

这看起来的确是很不公平，可是，在历史上，在政坛上，在官场上，哪里能有多少真正的公平呢？

■ 成败铁规厚黑秘诀二十八：黑眼识人

——用人必先知人，知人必具黑眼。要想让人为你卖命、反败为胜，就要动用你的一双厚黑之眼。

厚黑大家刘邦说：大风起兮云飞扬，安得猛士兮守四方！人才的确是败中求胜之宝。用人必先知人，知人必具黑眼。要想让人为你卖命、反败为胜，就要动用你的一双厚黑之眼。

◎ 私生子也可做大将军

人是世间万物最具变化、最为复杂的生灵。用人有道，则

人才济济，人尽其才，可反败为胜；用人无谋，则尽无可用之人，或是无人可用，虽胜犹败。可见，识人厚黑谋略是何等的重要。

诚如古语，“世间千里马常有，而伯乐不常有。”我们身边到处都是人才，每个人身上都有可取之长处，就看用人者是否用心去发现。

用人必先知人，知人必具慧眼。慧眼，知人之谋也。知人之谋须不被外表迷惑，不依常规常理，不问英雄出身，只重德才兼备。知人运谋方可识才，方可得才。对人了解得越透彻，越能慧眼识珠，越能发现淹没在人群里的“千里马”。知人谋略，是发现人才的基本功，也是成就事业的第一招。

据说，李鸿章曾带了三个人去拜见曾国藩，请曾国藩给他们分派职务。不巧曾国藩散步去了，李鸿章示意那三个人在厅外等候。不久，曾国藩散步回来。李鸿章说明来意，请曾国藩考察那三人。曾国藩说：“不必了，面向厅门、站在左边的那位是个忠厚人，办事小心，让人放心，可派他做后勤供应一类的工作；中间那位是个阳奉阴违、两面三刀的人不值得信任，只宜分派一些无足轻重的工作，担不得大任；右面那位是个将才，可独当一面，将来作为不小，应予重用。”李鸿章很吃惊，问：“还没用他们，您是如何看出来的呢?”曾国藩笑着说：“刚才散步回来，见厅外有三个人。走过他们身边时，左边那个低头不敢仰视，可见是个老实、小心谨慎的人，因此适合做后勤供应一类只需踏实、无需多少开创精神和机变的事情。中间那位，表面上恭恭敬敬，可等我走过之后，就左顾右盼，可见是个阳奉阴违的人，因此不可重用。右边那位，始终挺拔而立，如一根栋梁，双目正视前方，不卑不亢，是一位大将之才。”

曾国藩所指的那位“大将之才”，便是淮军勇将、后来担任台湾巡抚、鼎鼎有名的刘铭传。

由此可见曾国藩的识人黑眼实在了得。

〔第五篇〕

三国时期，两个识人的厚黑高手曹操和刘备同时出现。曹操在政治上有明确的方向，就是利用汉室的余晖，来笼络天下的英才。刘备也是利用他的政治优势，就是他是汉室的宗亲来吸引流落在天下的人才。而曹操英武神俊，由于乱世之需，可以拔人才于行伍之中。而刘备亦是，利用他惟一的优势，来吸引诸葛亮这样的人才。可以说他们两个的成功的关键就是在于人才的选拔和任用上。而反观那些失败的诸侯，惟一可以找到共同的一点，就是在人才的选拔和任用上有误，或者是根本不识才，亦或是根本没有对人才的吸引力。所以乱世中争雄的关键其实是人才之争。而这个人才之争的关键就于：择才方而具有吸引力。

曹操可以用汉室的威名，他自己的魅力，家族的强大等诸多方面来吸引人才围聚在他的身边。

而刘备更是择才的高手，可以和汉高祖有一比，他从一个平民发展到一国之君。可以说对自己的优势的应用，如汉室宗亲，兄弟之情，平易爱民等，到达了极限。可以说他非常珍惜自己的人才，所以他入川后，蜀荆两地的人无不欣然被用。

他们两个人的共同点就在于可以准确看出人才优势在那里，从而作到人为我用，人尽其用，充分发挥人才的优势。刘备对他手下的人才都分析都很准确，从马谡的例子可以看出。

其实他们两人一个统一北方，一个吞荆入蜀，成功都是必然的，因为他们可以像汉高祖刘邦一样，在乱世中认识人才，并发挥人才的优势。

而诸葛亮在看才方面，择才方面，用才方面比刘备差的很远，他观人、用人之术并不高明，从对马谡的任用（最有希望的反攻）到对魏延和杨仪的搭配（牺牲了蜀汉的一员大将），姜维的选拔和任用（诸葛亮没有为他营造一个好的政治环境）等都可以看出。几次决定蜀汉命运大问题上的用人，调配上都有明显的失误。

一个成功的统帅，除了他的天时要好，地利要好，最重要

就是人和了。而人和是最难的也是最重要的。刘备，曹操可以凭借人才各自战胜强大的对手，并不是他们自己有多强的武艺，并不是因为他们有多大的地盘，而是他们善于选用人才和应用人才，发挥他们的长处，并把他们的优点总结起来应用。

春秋时期，齐威王与魏惠王在两国的边境相会。魏惠王问齐威王齐国有没有宝物。齐威王回答没有。惠王颇感怀疑地说："敝国虽是小国，尚且有能够照亮 12 乘车的夜明珠 10 颗。齐国是大国，怎么会没有宝物呢?"

齐威王思之良久，意味深长地回答："我和您对宝物的看法不一样。我有臣子檀子，让他守南城，楚国不敢北侵、泗上 12 家诸侯都来朝贡；我有臣子盼子，让他守高唐，则赵国人不敢在黄河捕鱼；我有吏官黔夫，让他守徐州，则燕人害怕得在北门设祭、赵人害伯得在西门设祭，而且有 7000 家迁来跟随黔夫；我有臣子种首，让他缉盗防贼，则能做到路不拾遗。这四个臣子，他们的光辉能够照亮千里万里，何止只照亮 12 乘车啊!"

魏惠王听后，感到非常惭愧。

这个故事说明，即使在古代，那些真正想夺取天下、兴邦治国、反败为胜的贤明君主也是深知人才之重要的。

汉武帝亲政以后，为了巩固自己的统治地位，抵御外敌的侵略，特别重视提拔使用出身微贱的杰出人才。他发布了一道求贤令，其中这样写道：

"建立非常的功业，必须依靠具有非常才能的人杰。不管出身贵贱，只要有特殊的才能，都可以成为将相或出国的使臣。"

事实上，在汉武帝的文臣武将当中，确实有一些出身卑微的人，其中官居高位的大将军卫青就是典型的一例。

卫青的母亲名叫卫媪，是平阳侯的奴仆，他的父亲是平阳县吏郑季。在郑季被调到平阳侯府任职期间，卫媪和郑季暗中相好，怀上了一个孩子，这个孩子就是后来的卫青。

第五篇

卫青出生后，随父亲一起生活。那种时候男人可以有三妻四妾，但妾所生的孩子，要比明媒正娶的夫人所生的孩子地位低得多。卫青还算不上是妾所生的孩子，而是一个不该出世的私生子，所以地位就更低了，在父亲家里，他常常遭到其他兄弟的歧视。不仅如此，大夫人还常将她莫名其妙的仇恨发泄到这个可怜的孩子身上。所以，小时候的卫青经常混在一群放牛娃之中。这种遭遇，培养了卫青坚韧顽强的性格，而风雨无常的大自然，又赋予了卫青强健的体格。卑微的出身，并没有困住卫青日益增长的灵气，他不仅聪明，而且长得一表人才，这些成了他日后成功的资本。

由于卫青的妈妈仍在平阳侯府做奴，所以卫青每隔几天就要偷偷地跑到妈妈那儿去玩，因此，他和平阳公主相识了。这位平阳公主生性豁达，喜好户外运动，尤其是对骑马游猎最感兴趣。平阳公主要找一个贴身家奴侍奉自己出去“撒野”，便选中了卫青。于是，卫青开始与马和箭这两样东西结下了不解之缘。在平阳公主的教导下，他的骑术和箭术不久就无人可比了。

由于卫青的姐姐当了武帝的皇后，一次偶然的机会，汉武帝发现平阳侯的这位家奴是个难得的人才，既富有韬略又精通骑射，断定日后定能派上大用场，便封了他一个小官。当后来汉武帝决定反击匈奴的袭扰时，又将卫青提升为车骑将军。

汉武帝将一个出身卑贱、身为奴仆的人一下子提为将军，的确富有慧眼和气魄。他为非常时期的破大格、用大才树立了一个典范。

当时，北方的匈奴军队对汉王朝的威胁日益严重。国家危难，需要一个能够战胜匈奴的人才，而卫青正是这样的人才。但汉武帝若是囿于陈规陋习，不懂得危局中的用人之道，以卫青是“黄口孺子、私生子、身份卑贱”为由而弃之不用，那即使有成千上万个卫青，也消除不了国家的危难。

公元前 129 年冬，匈奴军由今河北怀来县东南再次进犯。

汉武帝以卫青为车骑将军，令其和公孙贺、公孙敖、李广各率万余骑，分四路北上抗击。交战结果，公孙敖折兵7千余人，李广被俘后只身逃脱，公孙贺也毫无建树，仅卫青一路，直掏匈奴祭天的上谷，俘获匈奴700余人而归。这次作战，更使汉武帝看清了卫青的才能，他提拔卫青为大将军，破格封其为关内侯。这时，卫青才20多岁。

此后十余年，卫青先后多次领兵与匈奴军队作战，直至痛歼匈奴军主力，使其远逃漠北，再也不敢南犯。

◎ 不拘小节，惟才是举

公元前378年，卫侯向左右征询意见，请他们举荐能够统兵御敌的将才。

子思说："苟变这个人很有军事才能，可以担当重任。"卫侯稍加思索，摇头道："我知道他是个将才，但我听说他在向百姓征收田赋时，曾经吃过人家两个鸡蛋，所以不能用他为将。"子思不同意这种看法，但又不便直接顶撞，于是便发了一段妙趣横生的议论。他说：圣明的君主用人，好比木匠用木料，取其所长，弃其所短。合抱粗的大树，虽说烂了几处，但好木匠决不会因此把它全部丢掉。

卫侯听后，略有领悟，催着子思快说下去，于是子思进言道："现在，正是诸侯争霸、战火不断的年代。我国又兵微势弱，屡遭外侮。在这种情况下，怎么能因为两个鸡蛋而丢弃一员捍卫社稷江山的大将呢?"

卫侯觉得子思讲得很有道理，便立即采纳了他的意见，启用苟变为将。

俗话说：金无足赤，人无完人。一点疤痕都没有的木料是没有的，要是有了点疤痕就完全废弃，那么人们既不会有精美的家具也不会有华贵的房屋了。人也是这样，有所长必有所短。王昭君是个大美人，可在宫廷之中，人际关系不怎么好；

巴顿将军骁勇善战，可脾气粗暴，常常不受节制；肯尼迪总统年轻有为，丘古尔首相才华横溢，可这两个人都有各自的怪僻。要是有点缺陷就一棍子打倒，那天下哪还有可用之人？

不以小节弃英豪，平时就应该这样，危难之中、失败之时更应该这样。既然拯救危局、反败为胜，在很大程度上要依靠杰出人才的努力，而一切人才又都存在着这样那样的缺点，那么以微瑕而弃白玉者，岂不是自寻末路？

求全责备的危害，在平时并不十分突出。戏剧中的的陈世美因为道德品质问题而掉了脑袋，实在是一个人才史上的悲剧。包龙图虽则是执法如山，可他还是少了点远见，为了维护道义而杀掉一个状元，对国家而言，毕竟是弊大于利。不过，那时国家并无危难，所以这件事不仅没有造成恶果，反而成为千古美谈。

但是，在群雄纷争的年代胜负未定之时，如果哪个国家敢于这么做，那就危险了。诸葛亮因为对自己的手下过于求全责备，致使三国中的蜀国最先灭亡。“水至清则无鱼，人至察则无徒。”诸葛亮写过不少选将、用将的文章，可他自己在这方面却失误很多。马谡曾献“攻心为上”之策帮助诸葛亮平定西南，可马谡丢了街亭之后，诸葛亮却要了他的脑袋；刘封本来是一位勇敢的战将，不过“刚猛难制”，常常自作主张，诸葛亮竟劝刘备找岔子将其处死了；魏延丧命，那是最冤枉不过的，这个人有雄才大略，常出奇谋，可诸葛亮却长期怀疑他可能造反，直到自己临终时，还念念不忘要将这个刘家天下的“心腹大患”除掉。与诸葛亮恰恰相反，曹操用人从不求全责备。他提出了“举贤勿拘品行”的口号，大胆启用了一些“负污辱之名，见笑之行，或不仁不孝而有治国用兵之才”的人。因此，从人才战的角度说，诸葛亮首先输给了曹操。

欲想败后而求胜，莫以小节误英豪！

在历代开国帝王中，屡战屡败而最后却一战而胜的汉高祖刘邦恐怕要排在第一位。刘邦之所以能反败为胜，有许许多多

的原因，而他能不拘小节地用人之长，可以算是其中之一。

当年，刘邦军在河南攻克楚军占据的殷城，在军事上并没有什么特别重大的意义，而意外的收获却非同寻常——此战之后，一个怀有经天纬地之才的人杰——陈平投向了汉军的阵营。

原来，殷城失守，项羽恼怒万分，要处罚守城的文官武将。陈平担心自己也难以幸免，就乘着夜色，逃到了汉营。

陈平不光腹有良谋，而且身材高大，仪表堂堂。他早对项羽的苛刻待人心怀不满，一心想投靠刘邦，可苦于没有机会。后来打听到老朋友魏无知是刘邦的部下，又赶上殷城失陷一事，这才下定了背楚投汉的决心。

在魏无知的极力举荐下，刘邦召见了陈平。两人见面后，谈论了许多大事。陈平的举止谈吐深令刘邦敬佩，给他留下了极好的印象。“真是上天要帮助我成就大业啊!”刘邦心中大喜。临要结束时，刘邦问陈平：“你在项羽那里担任什么职务?”陈平如实回答：“先是赐爵为卿，后又担任都尉。”“那好，我也封你为都尉，负责监督众将的行动。”刘邦立即给他封了一个很有实权的职位。

不料，这一决定在高级将领中引起了很大的不满，一些跟随刘邦起兵并南征北战的老部下纷纷找到刘邦表示不平。他们说：“陈平不过是一个降卒，大王用他为亲信，监督我们这些年长和有功的大将，我们不服!”刘邦坚信自己的眼光，就摆出王者的威风，喝令众将不得无视军纪。

事隔不久，在汉营中享有盛誉的周勃和灌婴又来找刘邦。周勃极为认真地对刘邦说：“陈平虽然外表中看，但胸中未必真有才学。听说他在家中曾与嫂嫂私通，名声很臭，这样的人不该重用。”灌婴接过话头说：“他先投奔魏王咎，不受重用；逃到项羽那里，在那里呆不下去，又投到大王帐下。可见他反复无常，不可轻信。大王拜他为都尉后，他就收受贿赂，给他金子多的他就说好话，不给他送或送得少的他就说坏话或寻机

报复，继续任用这样的小人非常危险。请大王三思。”

周勃和灌婴都是和刘邦一起造反的弟兄，对他忠心耿耿。这两个人的话果然使刘邦对自己的决定也怀疑起来。他将魏无知找来想问个究竟。魏无知的一番答话令人深思。魏无知说：“我向大王推荐的是陈平的才能，而大王现在问我的是他的德行。这是两个问题。方今正是争夺天下之际，如果一个人有德而无才于大王的事业又有何益。我所以推荐陈平，是因为我看他的才学可以为大王所用。如果他果真是位栋梁之才，那盗嫂、受贿的事情，只要无伤大局，又何必抓住不放呢?”

刘邦听魏无知说得有理、就释去了心中的疑团。后来、他又和陈平亲谈了几次，深感这个人虽然品性有些缺欠，但的确是个不可多得的人才，如果用得得当，必将发挥很大的作用。后来，刘邦又提拔陈平为护军中尉，让他名正言顺地监督大小将官。

陈平也不负重望，为刘邦反败为胜、最后战胜强大的楚军立下了汗马功劳，其中有三件事特别值得一提。一件是当刘、项相持荥阳，刘邦军眼看就要失败时，他设计除掉了项羽的谋士范增；另一件是刘邦率军追击项羽却在固陵遭到迎头痛击时，陈平和张良一起力劝刘邦给韩信、彭越封地以促使他们出兵，从而一举围歼了楚军；刘邦坐了江山以后，又发起了铲除异姓王的战争，在对付韩王信时，遭到匈奴兵的伏击，被困7天7夜，又是陈平设计才得以解脱。

刘邦死后，陈平历任惠帝、吕后、文帝三代名相，为西汉的强盛做出了特殊贡献。

◎ 要有容人的厚黑之量

就一般的意义说，人才已不可或缺；而到了非常时刻，如遇到困难、挫折和失败时，就更显出杰出人才的重要了。历史上，不乏于危难之中得一谋臣或一将才而力挽狂澜的例子。刘

邦被困在汉中时拜韩信为将，才有垓下灭楚、一统天下的结局。刘备在无立足之地时请到了诸葛亮，才有三分天下而得其一。

刘邦登帝后曾经说过："夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。"在当时众多的起义军中，刘邦的势力起初非常微弱，即使到了可以与项羽争天下的时候，也还常常被西楚霸王逼得走投无路。但刘邦就在这困境危难之中始终抓住了一点，那就是广罗"人杰"。正如刘邦自己所总结的那样，有了张良、萧何、韩信等这样一些杰出人才，他的势力才能够由小到大，由败转胜。

"常格不破，大才难得。"一支处于败境中的军队，在启用人才方面，必须打破一切常规，"唯才是举"。平常时期，由于形势四平八稳，制订出一些条条框框来作为人才晋升的标准也是必要的。可到了危难之时，继续这么做就太危险了。非常时刻要有非常的生才、取才、用才之道。

有时候，当人们遇到了挫折和危难时，很容易产生这样的悲叹：可惜缺少了一些力挽狂澜之人啊！其实，这还是受了平常那些陈规腐见的遮挡，看不到杰出人才的存在。如果一扫原先那些论资排辈、任人唯亲、拉帮结派的做法就会发现：珍珠不是没有，而是身陷污泥，不得闪光之机。

清代诗人龚自珍写过一首诗："九州生气恃风雷，万马齐喑究可哀，我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。"失败之军的用人，就要有敢叫天公重抖擞的宏大气魄，不念旧恶，不避亲疏，不问尊卑，不分长幼，不以成败论英雄。若能这样，必然会众心归一、才尽其用，虽有一败再败也无伤大局，最终必有大获全胜之时。

越是困难的时候，越是败军之际，就越要广开"才"路。往往有人觉得，不知哪里才能打开"才"路，其实不管是敌

方、己方，只要是杰出人才，能够为我所用者，绝对不该拒绝。启用从敌人营垒里过来的人，需要有不记前仇、不念旧恶的宽大胸怀。

三国时期的曹操在这方面做得非常出色。徐晃、毛晖原来是曹操的部将，在兖州叛乱中，这两个人背叛了曹操。后来，曹军将他们抓获后押送到曹操面前请曹操发落。曹操念他们都是难得的战将，不究其罪，还任命他们当了郡守。张绣曾多次与曹操交战，失败之后，表示归降。可过了不久，他又起来造反，不但杀了曹操的亲兵都尉典韦，而且还于乱战之中斩了曹操的长子曹昂和侄子曹安民。曹操在这一仗中被打得非常狼狈，中箭受伤。对于这样一个有“杀子伤身”之仇的人，曹操仍然宽以待之。当曹操与袁绍于官渡决战时，为防两线作战，他还是派人招降张绣，封其为扬武将军，并让儿子娶了张绣的女儿，结为儿女亲家。

在这两个人之前，还有一个齐桓公重用仇人管仲的例子。

如果说曹操招降仇人张绣令厚黑教主大为赞叹的话，那么齐桓公重用差点射杀自己的仇人管仲，则更体现出非同一般的厚黑器量。

公元前686年，齐国由于君主齐襄公昏庸无道而出现内乱。齐襄公的几个儿子为了争夺王位，互有诛杀之意。为避过杀身之祸，公子小白逃到了莒国，而公子纠则逃到了鲁国。管仲和鲍叔牙本来是好朋友，但由于一个是公子纠的老师，另一个是公子小白的老师，所以在这场斗争中也势不两立起来。

第二年，齐襄公被人杀害，即位的公子也遭到暗算，齐国一下子群龙无首了，内乱的局势愈演愈烈。公子小白和公子纠听到了消息都想回去谋取君位。

但是，公子小白所在的莒国离齐国较近。管仲担心他赶在自己的学生公子纠之前回国，就想出一条狠毒之计，他对鲁国的国君说：“万一让公子小白先回去登了王位，那公子纠就没有位置，这是君主也不愿看到的。现在情况紧迫，请大王借给

我一支兵马，前去挡住他的去路。”

鲁庄公答应了管仲的请求。管仲便带领人马星夜兼程，于即墨境内追上了公子小白和他的老师鲍叔牙的归国队伍。乘着两军列阵相对之时，管仲偷偷取下弓箭，对着小白一箭射去，只见小白大叫一声，口吐鲜血，一头栽在战车之中。管仲以为小白已经死了，不待交战，就号令队伍撤回了鲁国。除掉了竞争对手，管仲松了口气，大张旗鼓地做起了拥立公子纠回国登位的准备。

可是，很快就有一个可怕的消息传来，说公子小白已经在齐国登位，自称齐公。公子纠和管仲做梦都不敢相信这样的事实。

原来，公子小白是一个极有心计的人，管仲的那一箭恰巧射在他的带钩上，并未受伤害，可他急中生智，来了一个将计就计，装死骗过了管仲。等管仲带领队伍离开后，他就轻车简从、马不停蹄地赶回齐国，登上了国君之位。

公子纠和管仲都不甘心就这样失败，决心以武力夺回君位。鲁庄公是个极无主见的人，经不住管仲的再三请求，就答应了发兵攻打齐国。可是，齐国虽然内乱，和鲁国比起来，毕竟要强大得多。齐、鲁两军交锋，鲁军大败。齐军一直追到了鲁国的都城附近。

齐桓公警告鲁庄公：要么杀死公子纠交出管仲，要么就只有败军亡国。还有一个附带条件，公子纠要死的，管仲要活的。鲁庄公十分害怕，就将管仲装进囚车随同公子纠的人头，一起送往齐国。

当囚车进入齐国境内时，鲍叔牙早已在那里等候了，他命人打开囚车，自己上前拉着管仲的手一起去见齐桓公。齐桓公热情迎接了管仲，赦免了他的罪过并拜为相国。而鲍叔牙竟然还位居管仲之下，

这真是一件奇而又奇的事。

原来，齐桓公要求鲁庄公交出活管仲，就已早有打算了。

鲍叔牙是管仲的好友，深知管仲的才学，他向齐桓公推荐说："管仲可以说是一位盖世奇才，胜我十倍。他的才能若能为君王所用，定能为您建立殊功大业。"齐桓公想：齐国内乱刚刚平息，局势还很不稳定，虽然土地面积不算小，可实力却非常虚弱。现在内忧外患并存，正是用人之际，老师既然都如此举荐管仲，说明这个人的确非同凡响，一定要好好重用。于是，为了保证管仲不被鲁庄公所杀，齐桓公专门提出了一个条件：要活的不要死的。

管仲做了宰相之后，和鲍叔牙一起将齐国由大乱引向了大治。齐国的实力不断增强，不久就一跃成为威震诸侯的一代霸主。

这一切都得益于齐桓公的黑眼识人。

■ 成败铁规厚黑秘诀二十九：找人卖命

——用人的关键就是知道能人最想要的是什么，并进而利用这点，让他愿意为自己卖命。

骑驴的人为了让驴子肯前进，会在驴子的前方悬挂胡萝卜，驴子因为想吃到胡萝卜，自然会向前跑。成功的用人之道有多少？其中之一就是知道能人最想要的是什么，并进而利用这点，让他愿意为自己卖命。

◎ 用诚心招揽人才

拿破仑打天下的时候，他就常常告诉他的士兵："只要把

这个城市攻下，所有的东西都是你们的。”

这句话就像悬在驴子眼前的胡萝卜，听了这句话，他的士兵还会不拼命吗？

不过，人才难得，不仅表明了人才对于事业成败的重要性，而且还表明了要想得到人才并为己所用，实在不是一件轻而易举的事。尤其对于受了挫折、遭到失败的一方更是如此。试想：所谓“人才”肯定不是傻瓜，你败运当头，一身晦气，谁愿无缘无故地去为你去受罪吃苦？所以，这时候，要想请出杰出人才来帮助自己力挽狂澜，非得使出各种招数不可。古今中外，那些成就大业的人差不多把各种方法都用尽了：有三番五次以示精诚的，有痛苦流涕以动其心的，有高官厚禄以改其志的；还有连哄带蒙以骗其誓的，不一而足。中国古代的帝王，都有“狡兔死，走狗烹”的习惯，可当初势单兵败之时为让人效力，那可都是好话说尽了。

有些糟粕的东西，今人应该摒弃。不过，其中的精华——依靠人才来拯救危局，对杰出人才不遗余力地千呼万唤，却是可以学习的。

对成大事者来说，起初的身份并不重要，可以忍辱负重，只要能够换得自己想要渴求的成功资本即可。

汉室后裔刘备一心渴望在乱世中建立功业，为此他遍寻人才。徐庶向刘备推荐了诸葛亮。刘备比诸葛亮大 20 多岁，但是他相信诸葛亮是一位了不起的人才，就带着关羽、张飞亲自到隆中去请诸葛亮出山。

诸葛亮得知刘备要来拜访，故意躲开，以试探刘备的决心和诚意。刘备第一次来到后，扑了个空；第二次去又未见到人。关羽、张飞都不耐烦了，但是刘备牢记徐庶的话，“要诚心诚意的去请诸葛亮”，所以，他第三次又义无反顾地又去了，诸葛亮终于被刘备的诚意感动，出来在草堂中接待了刘备。

刘备把关羽、张飞留在外面，自己与诸葛亮在屋中交谈。

刘备说："如今汉室衰落，大政落在权臣手中。我自揣浅陋，却很想安定汉室，却又不知道该如何，请先生指教。"

诸葛亮见刘备如此虚心，便把自己多年来对局势的判断和为刘备设计的谋略和盘托出。他说："如今，在北方曹操已经战胜袁绍，手握百万大军，挟天子以令诸侯，将军不能够凭武力与他争高下。孙权占据江东，父子兄弟已经在那里经营了三代。他有长江天险的屏障，又有江东大姓与士人的拥戴。将军只能与他联合。"

接着，诸葛亮分析了荆州和益州的形势，指出荆州地处要冲，战略地位重要，但是刘表无法保住它。荆州，包括今湖北、湖南两省，还有河南西南部等地，范围是很大的。在天下大乱之际，荆州相对平静。刘表重用人才，招募人才，于是不少北方南下的士人进入荆州境内。当时刘备在新野，属南阳郡，有不少人物聚集于此。而益州沃野千里，有"天府之国"之称。如果刘备能占据荆州、益州，对内整顿内政，对外联合孙权，就可以立于不败之地。一旦有机会，即可以从荆州、益州两路出兵，北伐中原。

见过刘备之后，诸葛亮希望扶持刘备，复兴汉室。于是他结束了自己的隐居生活，与刘备去了新野。

诸葛亮出山做了刘备的军师，使他"如鱼得水"，从此，他的身边有了得力的谋主。建安十三年（公元208年），曹操在基本平定北方后，举兵南下。正在这关键时候，刘表病逝，他的儿子刘琮代位，不战而降。诸葛亮劝刘备进攻当时驻襄阳的刘琮，乘机占有荆州，刘备顾及与刘表的关系，不好意思这样做，怕毁了自己的名声，但荆州人乃至刘琮的左右之人，都对刘备有好感。刘备带着逐渐聚集起来的荆州十万余人，一路南行。这时，有人对刘备说："我们应该加快行军，如果曹军追上来，那可怎么办啊？"刘备回答说："要成就大事，以人为本，有这么多的人肯跟着我，我怎么忍心把他们抛弃呢？"

曹操知道江陵（在今湖北的荆州市）的重要，怕刘备抢

先占了去，就派精兵抄近路轻装速进，赶到襄阳（今湖北襄樊），又以五千精骑猛追，一日一夜行军三百余里，到当阳长坂坡，追上了刘备，刘备只带了诸葛亮、张飞、赵云等数骑逃脱，连妻子都丢了。后来遇到关羽，又遇到刘表的长子刘琦，一起到了夏口。

曹军南下，也惊动了据有江东的孙权，孙权知道单凭自己的力量是难以与曹操相抗衡的，他听从鲁肃的建议，派鲁肃以吊唁刘表的名义，去和刘备联络。鲁肃几经周折，在当阳遇上刘备，进言孙、刘联合，共拒曹操之计，此计正合刘备之意，刘备即派诸葛亮随鲁肃前往江东去见吴主孙权，共议联合抗曹大事。

在鲁肃、诸葛亮的推动下，孙权决定与刘备联合共拒曹操。结果，诸葛亮做法借东风，实施草船借箭，周瑜黄盖定下苦肉计，最后孙刘联军火烧赤壁（在今湖北蒲圻）大败曹军，迫使曹操败走华容道退回北方，这就是历史上著名的“赤壁之战”。此战挫败了曹操一举打过江南的计划，使孙、刘免于双双覆灭，奠定了三国鼎立的基础。对于刘备来说，这次大战是他乘势崛起的一个重要契机，从此，成为当时天下三强之一。

赤壁之战后，曹军还占领着襄阳、江陵，荆州支离破碎，孙权也想要荆州。除了军事斗争外，刘备还面临着极为复杂的外交斗争。荆州是孙权和刘备都想要的战略要地，谁得到它，对谁就有利。赤壁之战后，周瑜从曹军手中夺回了江陵，而刘备取得了江南四郡。诸葛亮和荆州将士拥戴刘备作了荆州牧。孙权看到刘备在荆州确有根基，只好暂时承认既成事实，让周瑜把江陵南岸之地还给刘备，让刘备住在公安（今属湖北）。后来，刘备又向孙权借了荆州其他数郡。孙权还把自己妹妹嫁给刘备，这在史书上说是“进妹固好”——以缔结姻亲的办法巩固孙刘联盟。

由以上叙述可见，刘备自从获得一代高人——孔明的真心

辅佐，命运便获得质的转折，三足鼎立的态势由此开始演绎。

借诸葛亮之力，是刘备人生最大的转折点，因此“三顾茅庐”既体现了刘备的人际谋略，又说明与所需的人大力沟通，可以从中产生改变一生的力量。刘备在一个很长的时期内，并无多大实力，但是，值得注意的是，同时代的许多智能之士都没有小看他，如曹操最信任、最得力的心腹谋士郭嘉，就说他“有雄心而甚得众心”。

在二十余年中，刘备历经磨难，始终没有形成自己强大的势力，原因固然很多，但最基本的是两条：其一，是他身边没有得力的谋主、军师；其二，是他没有得到足以发展的客观条件——天时、地利、人和等等。这两条归结在一起，即通人得人，这种人，当然是非常之人——诸葛孔明。

我们不难发现没有诸葛孔明的出山，刘备就无从凭借诸葛亮的出谋划策，抓住天时，占据地利，利用人和，打下成就霸业的基础，就没有与曹操、孙权相提并论的机会，更谈不上分庭抗礼，雄霸一方。而这一切都是由于刘备三顾茅庐的诚心。

因此，我们可以发现人的出身和地位并不重要，重要的是是否能够屏弃偏见和局限去创造和开拓出路，其实屈尊降贵，不耻下问并没有什么，能够达到我们目标和目的才是最重要的。而我们所屈尊降贵对待的人，会铭记我们的知遇之恩，会为我们付出他们所能够做的一切。这样的回报对于我们来说是最大收益。

一位上司在感叹人才难求之时，不妨先反省自己是不是尽心尽力去访求了。

刘备虽然是汉室的远亲，但是他的家族到他那一代已经是又穷困又落魄，要靠卖草席才能维持生活了。以他这样的出身，却能够立志复兴汉室，最后成为蜀汉皇帝。原因所在是他能网罗许多人才，其中以诸葛亮对他的帮助最大。

诸葛亮年轻时，他的才能就被许多人所赏识。但他却住在深山中，过着清高的隐居生活。他虽然胸怀大志，却也从不求

当时的权贵任用他。但刘备很诚恳地访求诸葛亮辅佐他争天下，先后三次拜访了他所住的茅庐。刘备的热诚终于感动了诸葛亮，并接受请求，担任他的军师。

诸葛亮到达刘备军营以后，刘备有许多杰出的部下，如张飞、关羽等都非常不满。但后来，由于诸葛亮优异的军事策略，为刘备带来了胜利，大家才渐渐地心服。刘备的事业就是因为得到诸葛亮的帮助，才能够迅速发展的。

对刘备来说，国家的兴盛衰败全在人为。由此可见，事业的成败也在于人。上司想干一番事业，最重要的，是能够访求到合适的人才。但怎样才能访求到人才呢？那就要求上司必须得有诚心。

或许有些人认为访求人才是要靠运气或缘分。但是，如果只是空等，而不去访求，那么人才是永远也不会找到的。天下的万物都是因为需求才会产生的，所以一个上司必须常常有求才若渴的心，人才才会源源而至。

刘备就是一个求才若渴的人。张飞告诉他："没有必要对诸葛亮那么礼遇。"可是，刘备还是三顾茅庐请求诸葛亮出山相助。像刘备这样的求才诚意，终于感动了诸葛亮，也使得许多勇将贤臣，纷纷慕名而来。

在困境中时，也许有许多人都在慨叹人才的缺乏。但是，在慨叹之前，不妨先反省自己，是不是用了厚黑诚心去访求人才呢？

◎ 拉着不走就抽一鞭子

有一种说法，日本人偷袭珍珠港，其实罗斯福总统早就知道，但他没有命令部队加强戒备，因为当时大多数美国人陷入了孤立主义的迷雾，不愿意美国介入战争。罗斯福想借用珍珠港的失败，给人民灌进一付清醒剂，让他们意识到参战的必要

性。如果这件事属实，那么罗斯福可以算作一个深谙“害中之利”的厚黑高人。

“昨天，1941 年 12 月 7 日——这将是臭名昭著的日子，美国受到日本帝国海军和空军突然的、蓄意的袭击。

“美国同那个国家处于和平状态，并应日本的请求仍在同它的政府和天皇对话，期望维持太平洋的和平……这次袭击给美国海军和陆军造成了严重损失，许许多多美国人丧生。

作为陆军和海军的总司令，我已指示采取一切防御措施。

“我请求宣布，既然日本发动无端的、卑鄙的袭击，美国和日本帝国之间已处于战争状态。”

这是美国总统罗斯福在国会上发表的演讲，时间是 1941 年 12 月 8 日，日本偷袭珍珠港的第二天。

当罗斯福走上众议院的讲台时，受到一阵又一阵热烈掌声的欢迎，这是他政治生涯中的第一次——掌声中没有夹杂着恶意的口哨和起哄。一切派别，包括最大的反对党——共和党，都在为他鼓掌，全美国惊人地团结起来。当时，在全国各地，大多数的美国人都聚集在收音机旁，倾听着他的声音。

罗斯福的讲演结束后，参议院在 1 个小时之内就批准了他的请求，众议院听了几个人的讲话，然后投票通过——只有 1 人反对，这样的速度和这样的一致，在国会山上是史无前例的。于是，美国向日本宣战，正式投入了反法西斯的阵营。

一切来得如此突然。一个始终在观望、徘徊不前、陷入了孤立主义迷雾的大国，转眼之间就完全改变了姿态。那些反对罗斯福“企图将美国拖入战争灾难”的人们，还没有弄清是怎么回事，就稀里糊涂地被民众的情绪和舆论导向所左右了。

罗斯福为什么会如此轻松地战胜了他的反对者，易如反掌地左右着美国的命运？是因为有了珍珠港事件。

日本偷袭美国海军基地珍珠港，使得那些本来反对美国介入战争的人一时变得哑口无言。

民意测验表明，直到1941年秋，仍有74%的美国人不愿意介入战争。尤其是母亲们，她们不愿意自己的儿子出国作战。而实际上，美国早已经处于半战争状态，罗斯福早已定下了参战的决心。他是一个精明的政治家，深知孤立主义的势力异常强大，稍有不慎，就会断送自己的政治前程。因此，他只能一步一步地推着美国向战争接近。多数美国人都看不出孤立的危害，只知道一味地躲避战争。为了说服民众，罗斯福确实想了许多办法。

7月26日，他发布命令冻结日本在美国的所有资产，停止石油供应，这对日本是一个致命的打击，它的石油88%都得依靠进口，遭到禁运，日本只有两种选择，要么放弃战争，要么冒险向大国开战。所以，罗斯福的这一手，几乎是逼着日本人打第一枪。

9月4日，美国海军驱逐舰“格利尔号”跟踪德国潜艇，受到德国潜艇的攻击。罗斯福借此大做文章，不谈跟踪，只谈遭袭，大肆指责德国人的海盗行径。此后，又有两艘美国驱逐舰受伤，一艘沉没。每逢这样的机会，罗斯福都要将参战行动向前推进一步。

11月25日，罗斯福和他的战时委员会讨论日本发动突然袭击的可能性时，陆军部长史汀生说：“问题在于我们应该如何引诱他们陷入开第一枪的地位，而又不给我们自己造成过分严重的危险。”这句话，成了罗斯福行施厚黑术的最有力的证据，因为此后的事件正是按预料发生的——日本人开了第一枪，袭击了珍珠港，但主要攻击目标——美国太平洋舰队的3艘主力航母，恰恰都被调走了。

在珍珠港事件发生之前的几个月，美军就破译了日军的密码。12月7日是星期天，罗斯福破例呆在办公室里和人聊天，好像在专门等待着什么消息。这些现象联系起来，似乎可以证明罗斯福已经知道了一切。

即使它不是罗斯福有意安排的，事实上也帮了他一个大忙——失败将他从困境中拯救出来。从此之后，美国人终于认识到战争是躲避不掉的，于是便一致地拥护他的主张，全力以赴地投入了战争。

◎ 得饶人处且饶人

宽容是古人崇尚的精神和品质。虽然宽容不可能人人做得到，但欲成大事者必须具备宽容品质。因为他的存在价值和水平是靠调动众多人的行动而实现的，若无宽容精神，便不能算是厚黑之人，也不可能反败为胜。

宽容宽容，只有“宽”才能成其“容”；只有容，才能显其“宽”。宽容是一种心胸，一种气度，一种用人的远见。

丙吉是汉宣帝时的丞相，以知大节、识大体著称。又宽厚待人，惩恶扬善。尤其是对下属，从不求全责备。对好的下属，他大力加以表彰；对犯了过失的下属，只要是能原谅、宽容的，他都原谅、宽容他们。

丙吉有一个车夫，驾车的技术很好，其他方面也没有什么问题，就是有一个毛病——喜欢喝酒。他经常喝得醉醺醺的，出门在外是这样。有一次，丙吉出门办事，带了这个车夫驾车。殊不知他这次喝得大醉，车子还在路上，他就呕吐起来，把车上的座席都弄脏。车夫一见自己弄脏了座席，吓得不知怎么才好。但丙吉并没多说他什么，只让他把车上的污迹擦干净，然后又赶车上路。回到相府，管家知道这件事后非常生气，狠狠地训斥了车夫。并向丙吉建议说：

“大人，这个车夫实在是不像话，干脆把他赶走算了！”

丙吉摇摇头说：“不要这样做。因为他喝醉酒犯了一点小小的过失就赶走他，你让他到哪里去容身呢？他不过是弄脏了我的座席罢了，算不上什么大罪。还是原谅他吧，我相信他自

己会改正的。”

管家这才没有赶走那个车夫。车夫知道是丞相的宽宏大量力保住了自己的工作后，内心非常感激，决心报答丞相。从此更后心尽意地赶车，酒也喝得少多了。

车夫原本是边疆人，熟知边防报急方面的事情。有一次，在长安街上看到一名驿站的官员疾驰而过，猜想一定是边境上发生了什么紧急的事情。于是他紧跟着到驿馆里去打听消息，果然得知是匈奴人侵云中郡和代郡，那里的郡守派人告急。

车夫立即回相府，把自己探听到的情况向丙吉报告。丙吉知道宣帝马上会召自己进宫商议，便叫来有关方面的属下，向他作了解被人侵地区的官员任职以及防务等方面的详细情况，思考对策。

不一会儿，汉宣帝果然召见丙吉和御史大夫等人商议救援之事。由于丙吉事先已知道了消息，并且有所准备，所以胸有成竹，很快提出了可行的救援办法。而御史大夫等人却是仓促进言，因为他们一点消息也不知道，对被人侵地区的情况也不太了解，一时根本就说不出什么来，更不用说切实可行的救援办法了。

两相比较，对照鲜明。汉宣帝赞赏丙吉“忧边思职”、对御史大夫等人却很不满意。

退朝后，其他大臣对丙吉十分钦佩，丙吉却对大家说：

“实不相瞒，今天是因为我的车夫率先打听到消息并告诉了我，使我预先有了准备。当初，他曾经醉酒呕吐，弄脏了我的车座，我原谅了他，所以他才有今天的举动。”

说到这里，丙吉又感叹道：“所以啊，每个人都有他的所长，也各有所短，我们应当尽力容忍别人的过失。想想看，假如当初我不容忍车夫的过失，把人打发走了，能有今天受到皇上的表彰吗?”众人都点头叹服。

俗话说，金无足赤，人无完人。如果你事事苛察，就像眼

里容不下一粒砂子一样，谁愿意跟从你。这就看你驾驭“人才”的厚黑技巧了。

而丙吉明白这个道理，所以他原谅了车夫，结果得了报答。当然不止丙丞相如此，中国历史上这类容人的事例。

汉高祖重用“盗嫂”的陈平而得天下，曹操更是公开下《求贤令》说：哪怕有不好的名声，可笑的言行，甚至是不仁不孝之人，只要有治国用兵之术，有反败为胜之能，都不要有所遗漏。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十：因情制人

——一把钥匙开一把锁。反败为胜的厚黑技巧很多，不过，若能摸透他人的脾气，控制住他人，使其为我所用，听我调遣，摆脱困境也就为时不远了。

一把钥匙开一把锁。反败为胜的厚黑技巧很多，不过，若能摸透他人的脾气，控制住他人，使其为我所用，听我调遣，摆脱困境也就为时不远了。

◎ 要摸清对手的软肋在哪里

在处理问题时，首先要摸到真实情况，要抓住第一手资

料，这是处理事情的关键。你要想说服他、控制他，抑或打倒他、利用他为你出力，就必须了解这个人的性格、隐情、言行、素质等，一句话，要要摸清对手的软肋在哪里。我国古人在“摸软肋”方面有许多成功的经验。

宋代军士喜欢摔跤角力，军中常以为戏，以此决高低名次。某次，军营中某长官宴请地方文人，让手下军士摔跤献艺以助豪兴。军士中一人，身材高大，膀宽腰圆，力大惊人，其他军士上场，都不是他的对手，一个个被他摔倒在地。这时，宾客席上突然站起一位文士，自请与此壮士角力。大家一看这位文士生得文文绉绉，白白净净，根本不像习武之人，都劝他莫讨没趣。可这文士就是不听，径自上场。那壮士根本没当一回事，但一见文士张开右手，身子就晃了两晃，扑倒在地。在众人的喝彩声中他勉强爬起，抖擞精神，拉开架势。可那文士又把右手张开，壮士又倒在地。如此再三，众人大惊，以为这文士有什么魔法。文士笑了笑说：“刚才，我出去问了一下这位壮士的同伴，同伴说他怕酱，一见就晕，我就到厨房里要了点酱抓在手里，这不是——”他一张开手，壮士又倒下了。众人轰然大笑。这虽是一则笑谈，但它却讲出了“得情”对于“制人”的重要性。

但在实际生活中，人之“情”往往显得隐奥曲折，“得”之又谈何容易？这便需要施此术者有高超的洞察力和敏锐的分析力，善于发现、善于把握人的虚伪外表和言谈行动中所遮藏着的内心世界的最奥秘层次，抓住其本质，因此而施其术。

想当年，明末大将洪承畴就是这样被清太宗皇后博尔济吉特得“情”而“制”、因而变节的。那是明崇帧十四年（公元1641年），清兵大败明师于锦州，俘获明帅洪承畴。洪承畴乃中原才士，文武全才，对中原军事、政治、风土、人情，了若指掌。清太宗（皇太极）久怀吞并中原之心，于是想利用洪承畴作开路先锋，以取中原而霸之。但洪某性情耿直，明知大义，软硬不吃，一味拒绝，且以绝食求死尽忠。太宗派了多少

能言善劝之士，都无济于事。消息传到后宫，皇后博尔济吉特欲处理这事，于是召来洪氏亲从，刑诱相加，探得洪氏制命弱点：不怕硬不怕软，不爱财不爱钱，唯最喜欢美女。于是太宗搜罗了美女数十人，前去施“美人计”，但却无一人奏效。洪氏抱定必死之心，眼都不睁一下。皇后征得太宗同意，决定亲自上场。于是皇后打扮一番，在某日黄昏时节，携一药壶秘密出宫，来到监禁之所，但见洪氏闭目危坐，大义凛然。皇后轻轻一笑，细声柔语打问：“此位是令人久仰的洪将军吗？”洪承畴就有这般怪癖，不怕刀枪弓箭，惟独禁不住女人的声喉婉转、吐气如兰。这不，在不知不觉中又睁开双眼，见一绝色美人，心里一动，但仍正色问：“你是什么人？有何事？”皇后媚笑一下，柔声说：“不用管我是谁，我只是来救你脱苦海的。”洪氏牙一咬，心一横，道：“不用劝降，我心如铁石，请闭嘴勿言。”皇后莞尔一笑：“将军差矣！我佩服将军的英武不屈，忠贞不二，我不是来劝降的。”洪氏疑惑起来，盯着皇后问：“那你要做什么？”皇后笑答：“将军不是要以死殉节吗？要死，绝食不是好办法。绝食而死，乃需七八日。未死之前，饿火中烧，心潮汹涌，千思万想，愁思满胸，委实难耐。哪如来个痛快，一死了之？我今已带来煎好的毒药，若将军真心想死，就请饮下去！”洪氏经不住她这一捧一劝，忙说：“好，好！我喝，我喝！死且不怕，何惧毒药！”于是接过壶来，张口狂饮，不料气急呛咳，喷了那女人一身。洪氏自觉不妥，忙以手相拭，与那女人手碰个正着，直觉似被电流击中，浑身上下热躁难耐。头晕目眩之中，只见那女人向他点头微笑，于是，情不自禁，扑将过去……

第二天天将亮，这位不畏酷刑刀枪的抗清英雄，竟被清太宗皇后牵着手，顺从地到大殿去参见清太宗。太宗皇后之所以能够成功，就在于她看透了洪承畴在那刚正不阿外表掩盖下的心灵弱点，利用洪氏性格中刚直与好色这看似互为矛盾的两种特点，略施手腕，巧用催情药，就制服了这位钢骨铁汉。

古代军事家也常用“得情制人”术。三国时，吴蜀联军与曹魏大军在赤壁长江边对峙。曹魏军士系北方人，不习水战，在战船上摇摆不稳，减弱了战斗力，曹操为此事甚为担忧，思谋良策。吴军谋士庞统得其“情”，决定因此情而制曹军，便借曹军谋士蒋干之力，混入曹营，向曹操献上“连环计”：将大小战船，分排分列，用铁环紧扣，船与船间铺上木板，联体战船便成了平地，此可解决军士不习水战之事。曹操上当中计，结果火烧赤壁，曹军元气大伤。庞统得到了对方的“情”，因对方之“情”而施计制之。

“得情”对于“制事”如此重要，那么，怎样才能“得情”呢？在长期实践斗争中，古人创造了多种手法，其中最为重要的一点是“打入内部”，像孙悟空那样钻到铁扇公主的肚子里，把五脏六腑看个一清二楚，弄个明明白白。于是，我国从战国时代开始，就产生了间谍这种秘密职业。直到后来，连那些地方恶棍、泼皮流氓也懂得使用此术。

元代铅山州（今江西铅山）有位豪强叫吴友文，不但霸占人田，强占人妻，还带头制造钞票，使假钞票流散到今江苏、安徽、河北等地。但几届知州都奈何不了他。为什么呢？这位吴友文不但凶狠蛮横，而且奸诈狡猾，工于心计，擅长权术，尤其会用“得情制人术”。他运用种种手段，把自己手下的四五十名同党安插到州、县各级衙门中充任官吏，若有人揭发检举他，还没等长官知道，他的手下人早已得到消息向他报告了，他便设计将其人害死。就这样，他在铅山州一手遮天，作恶十几年。直到林兴祖来铅山任知州，亦运用“得情制人术”（设法派人打入他的制造假钞团伙内部）使他伏法为止。

当今国际商战中，“钻进铁扇公主肚子里”亦是常用的“得情”之术。日本一家首饰制造公司欲伪造中国景泰蓝，但始终未获成功，于是收买一旅日华侨，派他回国，利用我国对华侨的特殊政策，以“代理商”的身份到我景泰蓝工厂参观，并把整个工艺制造过程拍了下来。他回日本不久，那家首饰公

司便制造出景泰蓝，并贴上日本商标，投放国际市场，与我展开竞争。

在全性球的商战中，日本的“钻入内部’得情术运用得十分出色，花样繁多，千变万化，使人防不胜防，欧美工商界因此也吃尽了苦头。故而，他们也纷纷效仿日本，务先“得情”。于是，各种电子窃听器应运而生。虽然售价一提再提，但仍顾客盈门。其中最受欢迎的是美国迈阿密“国际间谍仪器公司”生产的各种各样的高精度窃听仪。还有一种激光窃听枪，能在半英里外，把仪器射附到要窃听目标物的办公室玻璃上，利用室内谈话时声波的轻微震动，凭借仪器发射出的无线电波，而清楚地听到了室内谈话的内容。

除了探得商业竞争对手的“真情”再设计而“制”之外，了解顾客、用户的心情，因“情”而“制”之，也是商战中的常用手段。前几年，台北县流行伤寒，经卫生单位检验证实，是由于自来水传染之源引起的。某些地下自来水管道年久失修，有的破裂，水往外渗，土里细菌也侵人自来水中。一时间，自来水不洁、自来水中有细菌的心理在台湾迅速蔓延，某些厂家便马上利用此“情”制出“净水器”，宣传可用离子交换杀灭水中细菌。又说可用离子交换除掉水中用来消毒的氯离子，使自来水甘美可口。不长时间，这种仪器便风靡台湾，使制造商赚了大钱。

◎ 为对手量身定做一副枷锁

事物是在不断发展变化的，就像连环套一样环环相扣，互为因果。这样，就要对所面临的事件加以考察探索，弄明白事物的特点和背景，反复探查事物的连续性和特殊性的成因，抓住不同事物的不同特点，依据它的特点制定相应的厚黑对策。所以说，大圣大智之人在天地间立身处世，教化百姓，传扬名声，必定是把握准事物聚散中的有利时机，抓准最适宜的天

时，依据事物变化而变化自己的计谋和对策。

古时，黄河中游地区崇拜河神，每年要为河神娶一媳妇。邺城（今河北临漳）滨临漳水，此风尤甚，吓得有漂亮姑娘的人家都背井离乡，外出逃荒。因而邺城一带人烟日益稀少，田地也日益荒芜起来。战国时期，魏文侯励精图治，决心改变这种陋俗，于是派有智有识的西门豹去任邺令。转眼之间，给河神娶媳妇的日子就到了，西门豹便出城到漳河边去观看。所谓给河神娶媳妇，就是由当地巫婆和乡老们主持，选一漂亮民女，囚在漳河边的喜棚中，斋戒沐浴。到了时日，给她穿上新衣裳，放到河中一张床上，顺水漂去，漂着漂着就沉了，葬身水底。

西门豹来到河岸边，巫婆带领她的女徒们来迎接。西门豹说："把河神媳妇领来让我瞧瞧，看漂亮不？"媳妇领来，西门豹假装仔细看了半天，正色告诉巫婆说："这女子不漂亮。这样吧，烦你走一趟，告诉河神一声，说改日挑个漂亮的，再给他送去。"说完不容分辩，就命手下人把巫婆扔到河里。西门豹假装恭恭敬敬地立在河边等候。过了一个时辰，回头说："巫婆去了半天也不回来，再派个人去催催。"说完又让手下人把巫婆的一个女弟子扔到河中。等了一会儿，又这样把一个乡老扔下河去。又过了一会儿，西门豹又转回头来，正色说："这些人怎么没有一个回来的，再派谁去呢？"那班女巫弟子和乡老们吓得面如土色，叩头求饶。西门豹说："好吧，大概河神留他们吃饭了。改日再说吧！"那些小女巫和乡老们闻言，抱头鼠窜而去。

自此之后，再也没人敢提给河神娶媳妇的事了。那些逃亡在外的人听说后，陆续返乡，又把邺地建成了米粮仓。

数百年后，东汉光武帝刘秀时，九江（今安徽寿县一带）又出了这么一桩事件。九江辖境内有两座大山，一座叫唐山，一座叫后山。当地百姓盛行山神崇拜，年年要到这两座山上祭山神。祭祀时，必须由当地巫婆、神汉主持选择两名青年男

女，让他们分别充当山公和山婆，代神受祭。一年选一对。一旦当上山公、山婆，便没人敢与其结婚，当地百姓深受其害。这年，宋均任九江太守。到任后，他查明此情，便仿效西门豹使起了“因事为制术”。他传令：“从今日起，凡祭山神时挑选山公、山婆，必须从巫婆、神汉家中挑选。”自此之后，再没人敢主持祭山神之事，挑选山公、山婆的事也就绝迹了。

西门豹、宋均在使用此术时，都巧借了所要处理事件中的荒谬成分，把因其荒谬理论而造成的苦难巧妙地转嫁到制造苦难人的身上，使他们自食其果，让他们亲自尝尝苦味，自此之后再不敢给别人制造苦难。

古人不但在社会治理中成功地运用此术，在军事斗争中也用此术制敌。三国时期，曹操的大军和孙权、刘备的联军在长江两岸对峙。曹军本是北方人，不习水战，所以孙权军队主帅周瑜并不害怕。可是，后来听说曹操任用降曹的原荆州水军都督蔡瑁、张允为曹操水军正、副都督，训练曹兵时，周瑜便忧虑起来，这时，曹操为打探孙、刘联军的消息，派周瑜昔日的同学蒋干到周瑜军营来。周瑜心头一亮，决定因事而制之：他不是来当间谍刺探情报吗，就送个情报给他带回去。

主意已定，周瑜便摆酒为蒋干接风，殷勤劝酒，自己反而喝了个酩酊大醉。醉中邀请蒋干宿在自己大营。蒋干心里高兴，想正好借此机会刺探机密。夜里，周瑜假装说醉话，告诉蒋干不几日便可得到曹操人头。蒋干心中大为疑惑，毫无睡意，一心想打探明白。半夜三更，周瑜被人叫醒，说：“江北来人——”周瑜一摆手，说：“小声点，出去说。”蒋干见他们出帐，便贴耳偷听，只断断续续听到“蔡瑁”、“张允”等名字，心中更加疑惑，心想：“不知这二位降将有何勾当?”听周瑜进帐，便假装睡下。周瑜回帐，故意问手下人：“谁睡在我帐中?”手下人说是蒋干。周瑜假装跺脚后悔，说：“我醉中不知失言否?”忙上前来呼唤蒋干。蒋干装作睡得死死的，怎么叫也不应声。周瑜长舒一口气，说：“还好，他也醉

了。”在灯下看了一回信，顺手故在兵书中，就睡下了。蒋干半眯着眼，看准了放信的地方，听周瑜睡熟后，悄悄下床偷看信，原来是蔡瑁、张允投降东吴、约周瑜破曹军杀曹操的信。蒋干大惊，连忙偷了信逃出周瑜大营，乘船回江北曹营。

周瑜听到曹操诛杀了蔡瑁、张允，顿时松了一口气。

◎ 操刀抓刀柄，制人拿把柄

每个人都有弱点，对这些弱点利用好了便是很好的把柄，连他的趣味、喜好也可以被用作打开其欲望之门的钥匙。只要拿他最喜欢或忌讳的东西去诱惑或打击他，他就必定上套无疑。他人的隐私如绯闻、受贿、罪行等也可以使其受制于我。在谈判、竞选、纠纷中都可被使用，效力巨大无比。

反过来，从中我们应该学学乖：朋友之间吐露真相是危险的，因为谁也不能保证日后不会反目成仇。因此人际往来，交朋结友应胸有城府，力免授人以柄而沦为受制于人的可怜下场。

1966 年是美国大选年。共和党方面，推出了总统福特出来角逐。民主党方面，出现了卡特与爱德华·肯尼迪较量的局面。

肯尼迪靠其庞大的家族财势，以及两位兄长为国殉职的声望，兼以担任参议员多年的经历，欲问鼎总统候选人的宝座，简直可以说是探囊取物。

卡特以一花生农夫出身，虽有担任州长的经验，但是还不是肯尼迪之对手。卡特眼见力攻无望，唯有计取。当时美国人民因水门事件的创伤记忆犹新，加上华府政治人物不名誉事件又层出不穷。所以，卡特就紧紧地抓住此一弱点，开始了一连串攻击已死去的前总统肯尼迪的行动。说肯尼迪总统在白宫里面乱搞女人，甚至居然还有一位名叫艾丝纳的女人，出面对新闻界大谈她曾和肯尼迪总统上床的事。进一步又扯出一位黑手

党的首领，说他如何帮助肯尼迪违法当选等等。这些宣传的目的，无非是要丑化其家族的形象，抓住稍许捕风捉影的弱点，大肆宣扬，以达到打击的目的。在这种猛烈的攻击下，爱德华·肯尼迪果然招架不住，不得不宣布退出角逐。

到了1980年，爱德华·肯尼迪和卡特为竞争民主党的总统候选人而再度交锋。此时卡特为现任总统，他知道1966年的打击策略已经不能再用，因为那些陈芝麻、烂谷子的旧账，选民不会再有新鲜感。所以，他就怂恿新闻记者抬出“柯鲁珍事件”，说明爱德华·肯尼迪当年对落水的女友见死不救的经过，这样的一个人如何会有他自己所谓的“领袖气质”呢？穷追猛打的结果，使爱德华·肯尼迪再度败于卡特之手。

所以，很多人认为卡特之所以能两度击败肯尼迪，主要是由于他善于打击竞争者的弱点，尤其是善用情势民气，遥指问题的核心。不过，因为他太过重视打击同党的肯尼迪，心力交瘁之余，反倒对真正的对手、共和党的里根，找不到致命的弱点，以致败阵下来，回乔治亚种花生去了。

竞争者的弱点有时是众所周知的，有时是隐而不显的。众所周知的弱点在运用上所收到的效果，当然比不上一些隐情或绯闻。

揪隐私有一个重要的技巧：对对手的弱点保好密，便可以多次利用同一个把柄抑制对手。一旦你掌握的秘密被公开以后，他便会破罐子破摔，反而毫无顾忌地对你报复。

假设，他的现任太太并不知晓他的一大秘密：他在婚前与一个女生恋爱过，而且还有了孩子，对这个孩子他没有正式承认过。即使深知了这个秘密，还是无法当作他的弱点加以活用，必须确定那个女生与孩子的姓名，才能大加活用。

经过深入的调查，终于探出了他们的姓名——那位女生叫甲，孩子叫丁。

当他立于众人而前，以一种傲然的态度，喋喋不休地与你吵起来时，你就用极其平静的口气，突然改变话题，问一句：

“我忽然想到一件事，你最近有没有跟甲小姐见过面?”

对这个秘密一无所知的人，以及虽略有所闻，但是不知道她姓名的人，对你说的话，当然会不知所言何事。

不知底细的人全然不了解你所言何事——这个事实，便是你能够活用对方弱点，战胜对方的要诀所在。

要是你继续问下去，等于把他不愿意为人所知的大秘密掀了出来，他当然会急得如热锅上的蚂蚁，只好设法使这一场吵架草草收兵。于是，他便会一改刚才趾高气扬的态度，低声下气地抗议说：“噢……噢……那种话何必在这儿说呢?”

此后，你就要屡次搬出“甲小姐”来制服他。除非到了他听到甲小姐这个名字时，就情不自禁地愕然一惊，你才再搬出孩子的名字来，要一步步让他知道你的厉害，这也是活用对方弱点的另一个要诀。

总之，要把对方的弱点当弱点活用的时候，千万不能在众人面前公开他那个弱点。你只能以能够使他明白的方式闪烁其词，把他掌握得死死的。在这种情况下，他哪敢撕破脸？每次吵架，他当然会被逼得竖白旗缴械投降。

〔第六篇〕

厚黑不败篇：笑到最后，笑得最好

凡与人交涉，必须将他如何来，我如何应，四面八方都想过，临到交涉时，任他从哪面来，我都可以应付。凡事豫则立，不预则废。凡是事前有越充足的准备，越周延的沙盘推演，就越能有把握立于不败。所谓厚黑高手就是能预测对手的招数并能将他招招封死的人。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十一：别被人卖

为了不被人出卖，你的最佳做法就是一方面黑到底，防范被人出卖，一方面厚到家，做好被出卖的心理准备，万一被出卖了也不必意外。

◎ 有步骤地消除威胁

处于失败之中的时候，可以说周围到处充满着威胁，消除这些威胁之日，也就是反败为胜之时。

如何消除这些威胁，却是要讲究厚黑谋略的。要学会在夹

缝中求生存，要讲变化，讲节奏，讲策略，该拉就拉，该打则打，个个击破，这样才能始终立于不败之地。

朱元璋从投身郭子兴队伍的第一天起除了有一段时间专门对陈友谅、张士诚用兵外，其余的日子几乎天天在与元军血战。但在朱元璋占领集庆后，曾先后五次主动派遣使臣至元廷察罕帖木儿和其养子扩廓帖木儿营地，表示愿意彼此通好，各安境土。实际上，这是他在麻痹强敌，以求暗中发展。而当元廷欲以此收买他束缚他的手脚时，他便旗帜鲜明，不仅不接受官职，而且还把元使杀了示众。

在处理义军内部矛盾过程中，也显示了朱元璋在夹缝中生存的能力。义军中的首领赵均用、孙德崖置反元大义于一边，野心发作，不止一次地想杀害郭子兴，吞并郭部，直至郭子兴去世，仍不死心，而郭对朱又有救命和格外拔擢之恩，并有姻亲关系，为此，朱元璋挺身而出，冒着生命危险，两次直接把郭子兴从赵、孙手里救出。但每次事变后，朱元璋不把事做绝，以仇敌对他们，反而总是不念旧恶。因此，朱元璋虽然始终坚定地站在郭氏一边，但又与赵、孙始终不存在势不两立的敌对状况。

至正十四年（1354 年）十一月，赵均用、孙德崖驻守六合的部队遭到元丞相脱脱的重兵围困，情势危机，六合方面派出使者，夜访朱元璋，请求兵援。朱元璋不想单独深夜接纳，便隔门同他交谈，然后请示郭子兴，是否开门放使者进来。郭子兴一听说是六合方面的人，不予理睬。朱元璋向他分析利害说，六合近在咫尺，它一旦失守，滁州在所难免。从保卫滁州计，也应该急速发兵。万不可因小误大。郭子兴这才同意增援。在元军强敌当前的情况下，朱元璋能保持清醒头脑，不念小恶，不闹内讧，化敌为友，真是聪明之至。

另外，朱元璋对待俘虏前后不同的态度，正说明了在处理问题时考虑的不是所谓正义和仁德，而是利益至上。

朱元璋举义之初，地狭人少，力量单弱，所以，分化别人

加强自己，便成了一项特别重要的工作。朱元璋夺取太平后，俘虏了寨帅陈野先。陈投降后又叛去。朱元璋完成一系列包抄后，于至正十六年三月亲率大军，水陆并进，攻取集庆，活捉了他的儿子陈兆先，尽降其众，得兵三万多人。

开始时，这些降兵都心存疑虑。为了收买人心，朱元璋大胆地从3万多人中选拔了骁勇者500人担任自己的亲军。一天晚上，朱元璋摒弃了一切旧人，解甲更衣，与他们在一起酣寝达旦，以示推心置腹，毫无隔阂。结果使众多新降的战士不仅消除了疑虑，而且个个都大为感动，心悦诚服，表示要效命新主。从中可见朱元璋确是厚黑大家。要让降而复叛的军队以死效力，可谓难矣。朱元璋走了一步险棋，又绝对是一步妙棋，尽显英雄豪气，从内心折服了俘虏。虽然冒些险，但三万多人归心的回报是值得的。

至正二十三年（1363年），朱元璋和陈友谅大战鄱阳湖，朱元璋渐渐扭转劣势，把陈友谅围堵在湖。陈准备拼死一搏。这时，朱元璋给陈友谅写了一封信，信中指斥陈的败绩恶行，嬉笑怒骂。朱元璋此信就是要激他的虚火。陈友谅果然上当，怒不可遏，下令把俘虏的朱部士兵全部杀死。正当陈友谅在对岸耀武扬威大杀战俘的时候，朱元璋却加紧为陈军俘虏治伤疗病，凡痊愈及强健的，一律遣反回营，又为陈友谅的弟弟、侄子和他的阵亡将士临水祭奠，超度亡灵，使陈友谅的俘虏兵一个个感动得热泪盈眶。这些人一回营，其瓦解军心的作用不言自明。

但随着朱元璋势力一天天增大，地位日益稳固，他对待俘虏的政策变了。他感到一方面有的俘虏受旧主恩厚，不易为他所用；有的俘虏押解、看守太费精力，还易生变乱，于是由优待变为屠杀。龙凤十一年十一月，他在给徐达、常遇春的密令中说："十一月初四日捷音至京城，知军中获寇军及首目人等六万余众，然而俘获甚众，难为囚禁，今差人前去你们军中，将张军精锐勇猛的留一二万，若系不堪任用之徒，就军中暗地

除了去，不必解来。但是大头目，一名名解来。”到了吴元年十月，他又下令军前：今后俘获寇军及头目人等，不须解来，就于军中典刑。这回连降军头目也不留了。

朱元璋部后期军纪恶劣，他曾严令整饬。事实，这并不是他对民众行仁政，也是出于现实利益的考虑。至正二十六年（1366 年），朱部打下高邮后，抢夺敌人官兵的妻女，留在军中。朱元湾知道后大怒，斥责前线将领说：把俘虏的妻女抢了，送俘虏来，养不住，白赔粮食，白费事看守。

掳了妇女，杀了俘虏，敌人知道了，当然会顽强抵抗。为了这个道理，朱元璋只好派特使去整顿风纪了。这哪里有半点“仁君”的模样，更像一个奸商，他做的是人命生意。放眼封建历史，又有哪个是真正的“仁君”，单纯的仁义在圣人的经典中，拿到现实来，既不能御众，又可能害己。

不但敌人没有永久的，朋友亦然。那些追随朱元璋打天下的开国功臣仅有屈指可数的几个得以善终。环境变了，形势变了，统治者的政策也要变了。

李善长是开国第一功臣，被朱元璋比为萧何。这是个老资格的谋臣兼后方调度总管，城府深，但决无反叛的意向。但他讨厌之处也正在此，他在淮西武人集团中有着影响与根基。他以文人长者和军师身份活动于朱元璋部队中，又以善于协调诸将著名。所以他列开国勋臣之首，地位在徐达、常遇春之上，大家都无异议。这既是朱元璋罢除他的相位的重要原因，又是彻底铲除他潜在势力与影响的根本原因。朱元璋不想有个一人之下万人之上的人物，在他的天下，只有他是万人之上的金字塔尖，其余都应是臣仆、驯服的工具。朱元璋铲除李善长也体现了他利益至上的一面：并非一下扳倒，那样做打乱了节奏，惊吓了人心。他先罢了李的相位，又给其尊崇的虚位，但又不断敲打李，甚至让李去干一些细碎低级的差事。在安抚和镇慑的交相互用下，李善长抑郁怨愤但又得小心谨慎。最终，在时机成熟时，朱元璋安了个罪名把他开销了。

朱元璋杀功臣并非一味狂杀，他讲顺序，讲节奏，一个个被推上断头台，但台上台下的人都不敢也无力对抗，只有伸脖子的份。开国时，朱元璋实行文武并贵的策略，甚至文人做大官的更多，这是因为草创制度更依赖文臣。武将们自然不满。但不久，他们发现，皇帝的政策暗中做了调整，变成了重武轻文。每当处理大狱时，皇帝性情狂暴。但这个时候，他又能表现出少有的冷静。他总是步骤清晰，层次分明，能断能忍。武将们发现在胡惟庸一案中，凡是牵涉到中书省及各部院衙门的，都被他一概杀戮，而凡是涉及到武将谋反的，他不管信与不信，却一概宽宥了。很快，攀咬武人的口供越来越少了，武将们紧张的心绪渐渐平定下来。

不是不杀，时辰未到。朱元璋当时所要解决的首要问题是中书省和中书丞相的问题。其间的一切布置都紧紧围绕这个中心。而当中书省和丞相的问题解决后，武将就被凉在案板上了。武人因掌军机，更受疑忌，朱元璋为了自己的利益，又岂能放过？

朱元璋就是这样运用厚黑谋略，一步步消除威胁从而立于不败之地的。

◎ 消除后患要不留情面

慈禧是采取何种厚黑措施来防止祸患，巩固自己的权力和地位的呢？

只需看看她是如何处置胜保及恭亲王奕䜣这两个扶她上台的有功之臣，就可略知一二了。登上权力宝座的慈禧为了巩固自己的地位，对凡有可能造成后患的因素都是不留情面地予以铲除。

纵观古今帝王，他们在登上权力宝座之后，为了巩固自己的江山社稷，防止危及其统治，总会采取或软或硬的手段。如刘邦、朱元璋、雍正等，对有功之臣只要是不愿驯服者，均痛

下杀手，不留后患；但也有像宋太祖赵匡胤这样的帝王，在登基称帝后，以“杯酒释兵权”的和平方式解除功臣兵权，赐给他们良田美宅，享乐无穷，不再过问朝政，从而使君臣关系融洽，没有出现因为固权防变而导致的流血事件。

胜保，字克斋，苏完瓜尔佳氏，满洲镶白旗人，道光年间举人。累迁至赞善，升任侍讲、祭酒，后又升为光禄寺卿、内阁学士。在太平天国和捻军起义时，胜保曾率清军与两支起义军作战，立下了战功。

在1861年的“辛酉政变”中，胜保是支持慈禧的大功臣之一。他在咸丰皇帝去世的时候，担任统兵大帅，掌握军队大权，由于与肃顺等辅政八大臣不和，被肃顺等饬令不许赴热河叩谒梓宫。当奕䜣与慈禧达成联合协议之后，又与胜保取得联系，得到了胜保支持政变的肯定答复。

当慈禧与慈安、同治帝从热河返回北京，行至密云时，胜保就发来奏折，恳请“皇太后亲理大政。”慈禧本来担心肃顺等人发动袭击，现在有了胜保的这封奏折，也就如同吃了一颗定心丸。奏折中明确表示了拥护皇太后亲政的意思，这当然正是慈禧最迫切希望得到的援助！

辛酉政变成功后，慈禧对胜保这一自己的武力后盾并没有忘记，而是对他委以重任，将胜保由四品京堂候补身份升为正二品兵部左侍郎，由镶蓝旗汉军副部统升为正黄旗满洲都统、正蓝旗护军统领。可以说这时候胜保红极一时，成为慈禧所倚重的满洲大臣。然而，就在慈禧任命胜保主持山东、安徽的“剿捻”军务、前线战事吃紧的关键时刻，慈禧却突然变脸，于同治元年（1862年）十一月传旨将其革职，次年七月赐令自尽。对于这样一位有功之臣，慈禧为什么恩将仇报，痛下杀手呢？

也许有人会想到慈禧在辛酉政变中与胜保有什么不可见人的密约，这是慈禧为了杀人灭口。其实，只要看看胜保在因功受封之后的种种表现，就不难明白慈禧为什么要杀他了。

同治元年六月，胜保以钦差大臣身份督办陕西军务，镇压回民起义。不久由他招抚的太平天国降将苗沛霖及宋景诗等复叛，于是光禄寺卿等先后参劾胜保的诸多不法行为。胜保违法行为主要有骄纵贪淫、冒领军饷、收受贿赂、拥兵纵寇、欺罔贻误等。

慈禧闻奏后，命钦差大臣科尔沁亲王僧格林沁等查实具奏。僧格林沁等经过认真核查，认为参奏属实。慈禧震怒，颁布上谕揭露胜保的各种罪状，并传旨将胜保革职拿问，交刑部问罪。

同治二年（1863 年），慈禧又命奕䜣等会同刑部审理胜保案。胜保除了承认携带姬妾随营之外，其余一概不承认，同时反控有的大臣是蓄意诬陷于他。此时慈禧已查明胜保罪状，不再容他反咬一口，遂发布上谕称：

“苗沛霖性情阴狡，胜保极口保其无他，且擅调其练众入陕。今苗沛霖已戕官踞城，肆行背叛；宋景诗亦反复降匪，经胜保代为捏报战功，保至参将，后又在陕拥众背叛。是今日苗宋二逆之靡饷劳师，皆胜保养痈贻患所致。而胜保之党护苗宋二逆，不得谓无挟制朝廷之意。”

在这道上谕中，慈禧称胜保利用苗宋二人来挟制朝廷，这在封建社会是杀头之罪。慈禧之所以给他安上这一罪名，一是因为胜保居功自纵，而且不肯认罪，反而控告其他大臣；二是胜保“拥兵养寇为自固”确有其嫌，这是慈禧无论如何都不能容忍的，而这正是胜保招致杀身之祸的根源所在。

因为对权力看得极重的慈禧是不能容许大臣有不臣之心的，而胜保的所作所为无不表现出这种迹象，慈禧为了消除这个后患，当然要非杀胜保不可了。

对于恭亲王奕䜣，慈禧也因担心他权势过重而功高盖主，于同治四年（1865）借御史蔡寿棋上奏弹劾的机会，在经过一番周折之后，削夺了奕䜣议政王头衔及在朝中的一切差事，令其在家“养病”。后来由于诸王大臣的再三要求，奕䜣才恢

复了部分职务，但失去了议政王和首席军机大臣这两个最重要的职衔。

奕䜣被夺权的结果，使慈禧向朝廷大臣传达了一个暗示：连奕䜣这样的大功臣都要完全服从皇太后的旨意，其他大臣如有违抗，奕䜣就是前车之鉴！

正是通过这种方式，慈禧极力施展其厚黑之术，将自己的统治一直维持到死。

◎ 让你知道我不是好惹的

李宗吾在《厚黑学》中开篇即说，我自读书识字以来，就想为英雄豪杰，求之四书五经，茫无所得，求之诸子百家，与夫廿四史，仍无所得，以为古之为英雄豪杰者，必有不传之秘，不过吾人生性愚鲁，寻他不出罢了。穷索冥搜，忘寝废食，如是者有年，一旦偶然想起三国时几个人物，不觉恍然大悟曰：得之矣，得之矣，古之为英雄豪杰者，不过面厚心黑而已。

三国英雄，首推曹操，他的特长，全在心黑：他杀吕伯奢，杀孔融，杀杨修，杀董承，又杀皇后皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：“宁我负人，毋人负我。”心子之黑，真是达于极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄了。

综观曹操所杀之人，都是对曹操没有大用的人，或已被他榨干了油水的人。其实这些人本身并不会给他带来了什么现实的威胁，曹操杀他们只是为了“杀鸡骇猴”，让那些对他构成威胁的人明白：别想害我，我不是好惹的！

事实证明，他这么做往往是有效的。

以曹操自尊、偏激、敏感的个性，是绝对不允许任何人以任何方式忽视自己的存在、蔑视自己的权威、威胁自己的安全的。因此，当这一切有可能出现或已经出现的时候，曹操自然要杀人了。

《世说新语》载："魏武有一歌妓，声最清高，"而情性酷恶。欲杀则爱才，欲留则不堪。于是选百人，一时俱教。少时果有一人声及之，便杀恶性者。"

功高不得盖主，盖主必致杀身之祸；恃才不得傲物，傲物反为物所害。此女却自恃不足恃之才、之宠，置曹操的尊严，权威于不顾。以曹操言必行、行必果的个性，岂能坐视女流之辈的傲慢与忽视？

以平天下为己任的曹操，如果连歌女、侍妾都治不了，又怎么能治天下呢？

如果说曹操杀歌妓，未免狠了些，那么杀华佗、吉平等人，则是疑心或出于对自身安全考虑而采取的行为。

曹操之所以要杀孔融，主要是政见不合。曹操一辈子都在打仗，为了保证粮食供应，宣布了禁酒政策。孔融又多次写信表示反对。

曹操不时受到来自孔融的嘲讽和攻击：

曹操初破袁绍时，曹丕娶了袁绍的儿媳甄氏。

孔融对曹操说："武王代纣胜利后，把纣的宠妃妲已赏赐给了周公。"

曹操一时没想到孔融是在嘲讽他，以为孔融读书多，必有出处，就问孔融此典出自何处。

孔融回答说："我是根据你现在的行为猜的！"

孔融的言行严重损害了曹操作为权臣的尊严和形象，进而影响统一大业的完成。曹操"外虽宽容，而性不能平。"又"疑其所论建渐广，益惮之。然以融名重天下，外相容忍，而潜忌正议，虑鲠大业。"孔融对曹操来说，有害无益，因此，必死无疑了。

其实，孔融的价值是对后世而言的。在汉末乱世，纯属虚设。那是个需要武功而非文治的时代，而孔融恰恰缺少这方面的才能。

孔融因忤逆董卓，被派往黄巾军活动频繁的北海地区任地

方官。率领兵士抗击黄巾军却大败。后又被黄巾军所困，幸亏刘备派兵援助，才得解围。后来又遭袁谭围攻，“自春至夏，战士所余才数百。流矢雨集，戈矛内接。融隐几读书，谈笑自若。城夜陷，乃奔山东，妻子为谭所虏。”

大敌当前，若能运筹帷幄，决胜千里，谈笑自若固然不乏泰山崩于前而色不变的大家风范，比如诸葛亮之空城计，可谓临危不惧，镇定自若。然而至于城陷奔逃，妻子不保，就有浮华虚名、纸上谈兵之嫌了。以一区区北海，尚且不能平，何况天下平？本传评其“负其高气，志在靖难，而才疏意广，迄无成功。”可谓精当之语。

《三国志》记载：“太祖性忌，有所不堪者，鲁国孔融、南阳许修、娄圭，皆以恃旧不虔见诛，而琰最为世所痛惜，至今冤之。”在探寻曹操疑忌杀人这个问题之前，我们可先举出几件选闻轶事略见一斑。

曹操的一个“幸姬”服侍他昼寝，曹操告诉她说：“过一会叫醒我”。幸姬见他安然熟睡，没有及时叫醒他。曹操自己醒后，便将幸姬棒杀了。

一次出征，仓谷不足。曹操私问管粮官怎么办？管粮官说：“可以用小斛对付。”曹操称许：“好。”后来军中传言曹操“欺众”，曹操便对管粮官讲：“现在只能借君死以压众，不然事情无法缓解。”就这样，管粮官当了替罪羊。

曹操曾讲：“别人要是想危害我，我就常常心动。”他密语“所亲小人”：“你怀刃密来我侧，我必说心动，抓住你行刑，你只别说是我派的，没别的事，我一定厚报于你。”这个所亲小人就做了“至死不知”的糊涂鬼。

曹操还常说：“我睡眠中，别人不可妄近，谁走近了，我就会拿刀砍人，连自己都不知觉。”后来他佯装睡眠，“所幸一人”悄悄来给他盖被子，因而被砍杀了。从此，每当睡眠，左右再没人敢靠近他。

这里所记的几件逸闻，都不是曹操初步仕途时所为，而是

手握生杀权柄以后的事情了，他所杀的人，都是亲幸或主事下属，是些无名无姓的“贱者”。幸姬之遭棒杀，是其不忍心叫醒安睡的曹操，算得未遵侍寝之命。“所幸一人”之被砍杀，则是未遵“眠中未可妄近”的警诫，过于关切曹操所致。假如说，这两人的被杀是由于未遵其命，算他触了曹操的霉头的话，那么主管粮仓的官则是遵从曹操的意旨“以小斛量谷”，却也被杀就实在冤枉了。

总之，不论是未遵命者，还是遵命者，都不过成为曹操施展权诈之术，借以树立个人威柄，威慑谋逆者的牺牲品。曹操视这些人性命轻如草芥，杀死这些毫无自卫能力的人，简直就像捻死几个蚂蚁。

但是，从此以后，其他人都明白曹操不是好惹的了，也就没人敢轻易害他了。

◎ 自己给自己上保险

我们总是听到上司或长辈对我们说：要夹着尾巴做人。确实，夹着尾巴，就是给自己上保险，能够消除许多隐患，而过于放纵自己，则无异于自取灭亡。

倘若胡林翼仍旧放纵自己，他可能永远是一个纨绔子弟，成不了大气候。当初胡林翼到处钻营，花费上万两银子捐官时，曾国藩对他很是看不起，但是，当二人共同对付太平天国时，曾国藩已经离不开他了。因为，胡林翼变了，就连曾国藩都自愧不如。

胡林翼在青年时代曾是一个放荡不羁的风流人物。结婚以后，岳父陶澍担任两江总督，胡林翼陪岳母前往南京督署，在岳家作客。他目睹南京城中的六朝金粉，纸醉金迷，顿时游兴大发，也忘记了他在南京是总督大人的娇客身份，竟然在秦淮河钓鱼巷等处的歌谢灯船中流连忘返起来。有人将此情形告知陶澍，请加以督教制止。陶澎却说：“润芝之才，他日为国勤

劳，将十倍于我。从此当无暇行乐，此时姑纵之，以预偿其日后之劳也。”始终不加干涉。

胡林翼在中进士点翰林之后，仍然性好冶游。一天晚上，他与周荇农一同到娼家，忽然巡逻士兵赶到，周荇农为人机警，赶紧避入厨房，化装成厨师，免于被执。胡林翼和其他诸人来不及逃走的，都被缚送兵马司讯处。因为是现任翰林，恐受处分，不敢言其姓名，因是很受了一番折辱。释放后，他说周荇农临难相弃，当即与他绝交。周荇农是湖南善化人，其后胡林翼治军作战，军中绝不用善化籍的人，就是这个缘故。

由此可见，胡林翼从读书时代以至做官人仕，始终都是放荡不羁的。但自从他捐纳出任知府之后，就有了显著的转变。

胡林翼在陕西赈灾案内援例捐纳为知府，照例可以自行指定前往候补的省份。当时胡林翼所自行指定的，是贵州省。贵州素称地薄民贫，服官者视为畏途，而胡林翼居然自请指分贵州，当时人大感意外。胡林翼之所以要指去贵州，正是希望要借之贫薄困穷及政多盘错，来磨练自己的意志。由于这种抱负，到贵州不久，他的声誉就蒸蒸日上了。

胡林翼自道光二十七年（1847 年）到贵州，历任安顺、镇远、思南三府知府，继补黎平府知府，升贵东道，共计在贵州的时间前后七年。他之所以会在七年之中被贵州当局调来调去，是因为他在一到安顺之后，就显出他才能十分出众，才被贵州当局倚重，凡是哪一处地方寇乱严重，就把胡林翼调去抵挡。

不管哪个地方的寇乱严重到如何程度，只要胡林翼一去，无不在最短期间之内平定。因此他更为本省巡抚所重视，不但屡次奏保，而且在数年之内，便升为贵东道。

咸丰三年（1853 年），太平天国在湖北湖南等地掀起了轩然大波，清军所向溃败，湖广总督指名奏调胡林翼前往湖北带兵围剿太平军，咸丰皇帝允准。于是，胡林翼就在咸丰三年十二月，率领他自己所训练的黔勇 600 人，与曾国藩一同镇压太

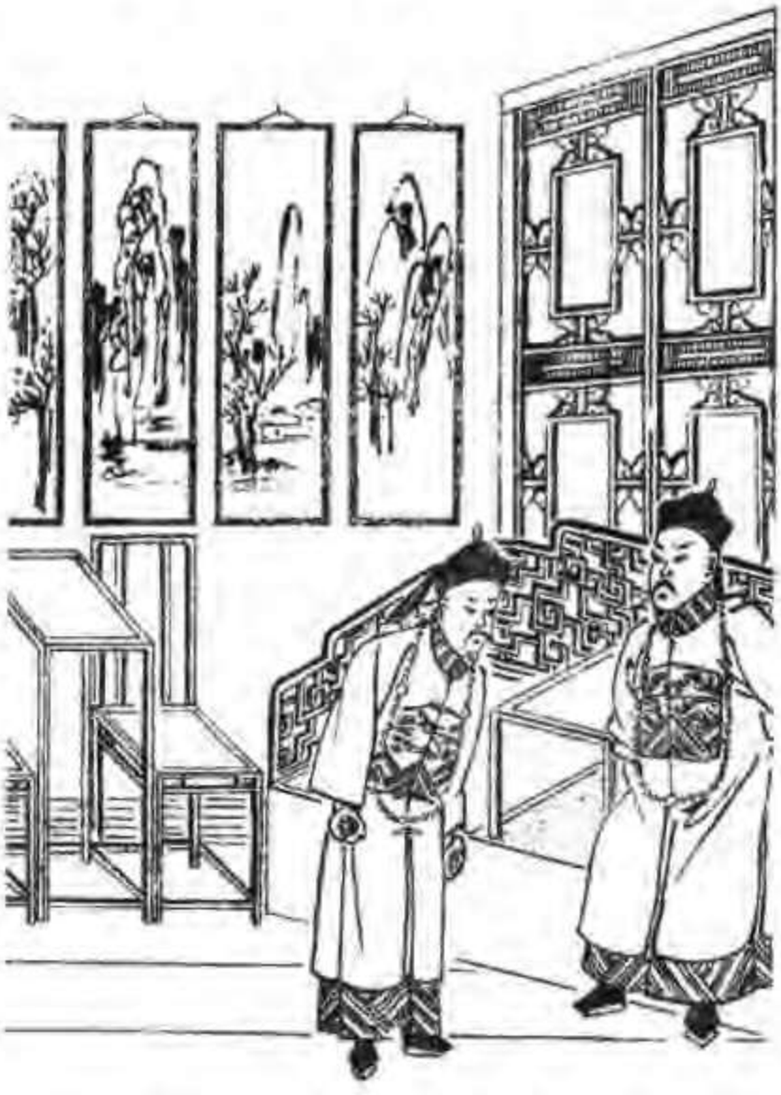
平天国。自此以后，他的仕途生涯迈向了另一个新的开始。残破不堪的湖北，经由他一手整顿，不数年之间就奠定了富强的基础。不久，胡林翼即升为湖北巡抚。

胡林翼在担任翰林时，还是一个放荡不羁而性喜冶游的花花公子，在经过了一番挫折之后再起服官，就变成了一个助于吏事而极能吃苦耐劳、通晓兵事的贤能地方官，这种转变实在令人难以想象。

在这种不寻常的转变之中，不难看出，胡林翼实在是一个有才干、有抱负、有识见的干练政治家，假以事权，定能有不平凡的建树。

胡林翼的官位愈高，责任愈重，他对自己的约束检点也更严。砥砺德行学问，以求日有进益。当初他入京捐官，动用数万两银子，盛气凌人，曾国藩对他很不以为然，认为他神彩外露，很难成大事。但胡林翼为官之后，对自己严加要求，学业和道德方面都日益进步。曾国藩在日记和书信中都表示了衷心的佩服。曾国藩自律甚严，从他对胡林翼的佩服可知，胡林翼对自己的要求的确是够严格的了。而胡林翼所以能和曾国藩并列成为湘军的统帅，主持湘军根据地，提供军饷，支援邻境，成就“再造中兴”的功业，正是以对自己的严格要求、不断进取为基础的。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十二：勿生傲骨



——君臣之间，只是一时利用和被利用的关系。这种关系是很微妙的，臣下要明白不能不露锋芒，但也不能露得太甚。要是没有自知之明，在君主面前生傲骨，不死那才真叫怪哩！

君臣之间，只是一时利用和被利用的关系。这种关系是很微妙的，臣下要明白不能不露锋芒，但也不能露得太甚。要是没有自知之明，在君主面前生傲骨，别说反败为胜了，不死那才真叫怪哩！

◎ 欺负人要看准对象

人们常将官场上对立的两派称为“政敌”，纵观几千年的官场，那许许多多形同水火、势不两立的冤家对头，帮派朋

党，在政见上有多大差别？有的根本就是一斤之貉，他们之所以斗得个你死我活，归根结底，还是为了权、利两字。“千里来作官，只为权和钱”，你要夺了他的权势，断了他的财路，他能不同你拚命吗？在这方面，官场与商场有一致的地方。

但官场不同于商场，商场是公平竞争，优胜劣汰，官场排斥异己，有你无我。由于这种斗争总是以权力为依托的，便显得特别残酷，常常是以血淋淋的屠杀场面而告终。

朋党斗争，排斥异己并不仅仅是斗争双方的事，在他们之上，总有一个最高、最后的仲裁者，在封建社会便是皇帝。正是他的态度决定着双方的胜负。因此斗争双方都要使出混身解数去取悦他、争取他，使他站在自己一方。

凡是有宠可恃的人，必然有某种资本：或者和权势人物有某种特殊的关系，或者立过什么大功，或者具有某种为权势者所赏识的特殊才能。但是，官场上的事情是三十年河东，三十年河西，有资格施给你恩宠的那个人是在不断变化的，或者他本人失去权势，你所倚恃的靠山失去了，一切恩宠顿时冰释雪消；或者他的兴趣变化了，喜好转移了，你所倚恃的资本贬了值，你的恩宠也就衰弱了。

然而恃宠者在春风得意时，是想不到这一点的，他们恣意妄为，傲视一切，于是，为自己树立了一个强大的对立面，一旦时易世移，对手们群起而攻之，恃宠者不败何待？

所以司马迁说：“诸侯面骄人则失其国，大夫而傲人则失其家。”

官场上的人应该记住老子的话：“生而不有，为而不恃，功成而弗居。夫唯不居，是以不去。”

历史上竟还有这样糊涂的人，他们竟然狂妄到在太岁头上动土的地步。这显然是太不明白厚黑事理了，这样的人不死才怪。大家千万要引以为诫。

有一个词牌叫《沁园春》，所谓沁园，指的是沁水公主的园田，沁水公主是东汉第二代皇帝汉明帝的女儿，汉章帝的妹

妹，谁会想到以她这样尊显的身份，居然还会受人欺负，田园还是被人侵夺，这个欺负到公主头上的人，便是飞扬跋扈一时的外戚窦宪。

窦氏家族在东汉前期，声名十分煊赫，窦宪的曾祖父窦融原是盘踞西北的一位地方割据势力，在刘秀争夺天下时，他归顺了刘秀，使得刘秀顺利地统一了西北地区。刘秀对他十分感激，封他为大司空。窦氏家族，一个被封为公，两人被封为侯，三人娶了公主，四个人担任两千石的要职。祖孙同朝，府第连片，奴婢数千，其显赫之势，当朝的皇亲国戚，文武功臣之中，没有人可与之相比的。

窦融这个人倒十分清醒、谨慎，他自以为不是刘秀的旧臣，没有攻城掠地的大功，而现在地位在满朝公卿功臣之上，感到十分不安，曾一再辞让爵位，并上书说："臣已经五十三岁了，有个儿子年仅十五，天性顽劣愚钝，我经常教导他读圣贤之书，凡事遵循圣人之道，不愿意他有才能。怎么能让他无功受禄，继承大片封地，享受诸侯那样的待遇呢？"光武帝不同意；有一次散朝之后，他故意留了下来，想再一次提出请求，光武帝刘秀明白他的意思，还没等他都口，便派人将他打发走了，事后对他说。"我知道你又是要辞让，退还封地，所以让你走了。今天咱们谈点别的，这事就不要再问了。"

可惜他的后代却没有这种眼光，儿子窦穆娶了一位公主，然后贪权揽势，干预政事，骄纵不法。他为了将自己的封地搞成一个独立王国，便遍布亲信，并以皇太后的名义，命令住在他封地上的一个皇室子弟赶回原配的妻子，而将自己的女儿强行许配给这个人，结果被人告发。光武帝刘秀大怒，免去了窦穆的官职，并将窦氏子弟全部赶出京师。

可以窦穆并不接受教训，在窦融死后，嚣张依然如故。后被告发，窦穆、窦勋父子两人双双被捕，瘐死狱中。

窦家自此一度中衰，但光武帝死后，章帝娶窦宪的妹妹为皇后，窦家门庭一再升迁。可窦宪不接受父祖自取灭亡的教

训，专横比父祖有过之而无不及，以至满朝文武无不畏惧。窦宪就是在这个时候强行低价夺取了沁水公主的大片园田。

有一次，汉章帝车驾出游，途经沁园时，发现园田已经换了主人，便询问窦宪原因，窦宪不只自己不如实回答，而且低声喝令随从，谁也不许回答，章帝发觉了，不由大怒，斥责窦宪道："当着我的面你都敢如此颐指气使，大胆妄为，这和赵高指鹿为马有什么差别？连公主的园田你尚且敢巧取豪夺，何况一般的平民百姓？你不要觉得你有什么了不起，国家抛弃你窦宪，还不如同抛弃一只死老鼠一样？"

天威震怒，窦宪这才真正感到了极大的恐惧，连他的妹妹窦皇后也异常不安，亲自向皇帝叩头谢罪，并退还了沁水公主的园田，此事才算平息。

不久，汉章帝死了，继位的汉和帝年仅十岁，窦太后临朝称制，实际上大权由窦宪所把持，他的一名门客上书告诫他说："古人说'生而富者骄，生而贵者傲'，生下来就富贵又能不骄不傲的，还不曾有过。如今足下宠禄隆盛，朝廷大臣都注视着你的言行，怎么能够不昼夜谨慎，以便长期保持美好的名声呢？……外戚之家之所以在当代遭到讥评，在后世留下坏的名声，原因在于权势达到顶峰而不能自我抑制，官位过高而仁义不足。从西汉二百多年的历史看，外戚之家二十户，能够保全家族，全身免祸的，只有四家。殷鉴不远，怎能不谨慎呢？"

这真是一番金玉良言，可惜窦宪听不进去，他再掌权势以后，越发肆无忌惮，擅杀对手，连贵族大臣也难逃毒手，他的妹妹窦太后都不能容忍，便将他囚禁于宫中。他为了免受更大的惩处，便请求率兵去出击匈奴，立功赎罪。其实当时北方少数民族与东汉政权相安无事，就因为窦宪要保位固权，便无端地挑起了一场大规模的战争。他利用少数民族之间的矛盾，一打一拉，竟然大获全胜，斩杀匈奴兵将万余人，收降二十余万，获马牛羊骆驼百余万头，大军长驱直入，直达大漠之北，

最后刻石记功于燕然山（今蒙古杭爱山）。若就其战果而言，不在西汉名将卫青、霍去病之下。

他既称雄于异域，更是威震朝廷。班师归京之日，迎接的人竟有称其为万岁的。他居功自傲，不只骄纵跋扈更甚于前，野心极大的膨胀，便有了杀帝自代之心。此时，他兄弟居要职，部属满朝廷，要做到这一点并不难。

年轻的汉和帝孤立无援，成了一个名符其实的孤家寡人，能依靠的，只有在身边服侍的宦官，他便通过宦官郑众，联络了几家宗室、王侯，采取突然袭击的办法，斩断窦氏的羽翼，将窦氏一举击败，窦宪及其弟兄都被免官降职，赶出京城，窦宪知道大势已去，被迫自杀，重蹈了父祖的覆辙。

看来窦氏欺负错人了。

我们在这里介绍了一个权势家族的兴衰历史。里面的厚黑道理是具有普遍意义的。

早在先秦时代，便有一些思想家指出了“君子之泽，五世而斩”（权势人家的恩宠，最多经历五代也就中断了）这一历史现实，回顾一下西汉的卫青、霍去病、霍光家族，东汉的窦氏家族、梁氏家族，直到唐朝的武氏家族、杨氏家族，直至明代的严嵩、魏忠贤等概莫能外，看来这是一个历史规律。

为什么他们不能常保权势呢？关键是他们功高震主了。

权势是一种毒剂，人一旦迷恋上它以后，便会像吸食吗啡一样中毒，直至对掌握最高权力的人构成威胁。这样一来，他除了败亡，还会有其他的结局吗？

功高不震主，当然也不能震上司，这样才能立于不败之地。

◎ 口吐狂言惹杀身大祸

邓艾是三国时期魏国人，他原是一个给人放牛为生的孤儿，又因为有口吃的毛病，总也没能谋上个什么差使。后来由

于一次偶然的机会，他遇见了司马懿，司马懿发现他并非寻常之辈，便委以官职，从此，他跻身于魏国的军界、官场。由于他出色的军事指挥能力，屡建奇功，官职一再升迁，从一个下级军官最后封侯拜将，成为魏国后期最为出色的将领。

公元263年，他奉命率师西征蜀国。蜀道之难，难于上青天，他不畏艰险，迎难而上，在穿行七百里无人地带时，沿途尽是不见顶的高山，不可测的深谷，粮食又已经用尽，军队几乎陷入绝境。邓艾身先士卒，亲自前行探路，有的地方根本无路可走，他便用毯子裹身，从险峻的山崖上滚下来。就这样尽经险阻，走奇道，出奇兵出其不意地包围了蜀国的京城成都，迫使蜀国的皇帝后主刘禅投降，刘备所开创的蜀国至此灭亡。

由于建立了这样不世的殊勋，朝廷下诏大大褒奖了邓艾，授他以太尉这最高的官衔，赐他以两万户最厚的封赏，随他出征的将官也都加官晋级。

邓艾因此居功自傲，洋洋得意地对部下说："你们要不是因为我邓艾，怎么会有今天！"又对蜀中人士说："要不是遇到我邓艾，你们恐怕早就没有性命了。"同时，给朝廷中执掌大权的司马昭提出了他对下一步行动的安排：虽然现在是乘胜攻吴的好时机，但士兵太疲劳了，可留在蜀中修整，并修造船只，作攻吴的准备。以优厚的待遇对待刘禅，封他为扶风王，其子也封为公侯，原有的部下也尽赏以钱财，以此表示对投降国君的优宠，来诱使还没有投降的吴国皇帝。

这样的事情，只有中央朝廷才能有权决定，因此，司马昭未置可否，只是派人告诉他："凡事应当上报朝廷，自己不得作主。"邓艾不听，依然坚持自己的意见，并当众宣言说："我受命出征，既然已经取得了灭国虏帝这样的重大胜利，至于安排善后的事情，稳定新降之国的局势，应该由我相机处理。蜀国的地理形势十分重要，应当迅速安定下来，如果什么事情都等待朝廷的命令，路途遥远，延误时机。古人说过：大臣在离开国境之后，凡是有利于国家之事有权自己作主。现在

是非常时期，不可按常规办事，以致失去良机。兵法上说，一个优秀的将领应该是，进攻不是为了追求个人的好名声，退却也不害怕承担罪责，我虽然还达不到这样高的标准，却也不愿为了避嫌而损害国家的利益！”

邓艾的这一番话自然没有什么错误，但对于一个手握重权且远离国土的人来说，这种话不能不令人心生疑窦。与他一同出兵的钟会对他的大功本来就十分妒忌，便以此为把柄，诬告他有谋反心。司马昭也担心他功高权大，难于控制，于是，一道诏书下来，将邓艾父子用囚车押送京师，中途被仇家杀掉。

可怜耿耿忠心、七十高龄的邓艾，再也不会想到，当他建立殊勋之日，也正是灭亡之时。

他在死前应该能明白功不震主的厚黑之理了吧。

君臣之间的关系如此，同级之间也是如此，要注意不要能别人构成威胁。

张说是唐玄宗时的宰相，既有智谋，又有政绩，很得唐玄宗的信任，他也就恃宠而骄，目中无人，朝中百官奏事，凡有不合他的意的，他便当面斥责，甚至加以辱骂。他不喜欢御史中丞宇文融，凡是宇文融有什么建议，他都加以反驳。中书舍人张九龄对他说：“宇文融很得陛下恩宠，人又有口才、心计，不能不加以提防。”张说轻蔑地说：“鼠辈，能有什么作为！”

偏偏张说自己也不是无懈可击的人，他贪财受贿，终于被宇文融抓住了把柄，向皇帝奏了他一本，朝廷派人一查，还真是有那么回事。这一来张说神气不起来了，吓得在家待罪。当唐玄宗派宦官高力士去看望他时，他蓬头垢面，坐在一块草垫子上，一只粗劣的瓦罐中，盛的是盐水拌的杂粮，算是他的饭食，等待着朝廷给他的处分。唐玄宗知道了这个情况，倒颇同情他，想起他毕竟是有功之臣，便只撤掉了他的宰相职务，并没有另加惩处。

一个大臣恩宠正隆时，在处理人际关系时，常常表现为三

种形式：对君上越发恭敬，以保其宠；对同僚排斥倾轧，以防争宠；对下属盛气凌人，以显其宠。这其实是一种很不智的做法，这样一来势必树敌太多，使自己陷于孤立。这种人又常常只是将职位相同、权势相当的人视作对手，小心加以防范，而对职位比自己的低的人往往不大放在眼里，如张说所说的那样，“鼠辈，能有什么作为!”这更是一种缺乏远见的做法，殊不知过了河的小卒还能制老将于死地，下属们造起反来往往最能击中要害。金无足赤，人无完人，任何一位权势者都有自己薄弱的环节，不要因为一时的恩宠而忘乎所以。

“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”，老子的这两句话，应该作为一切官场中人们的座右铭。当你在权势正隆的时候，千万不要以为那是绝对不可动摇的，永远不会衰败的；要清醒地认识到，在那烈火烹油般的鼎盛之中，已预伏了危机，已埋下了祸根。历代官场的许多智者，正是因为认识到了这种祸福相倚的关系，并能预作安排，所以能够避免祸难。

他们的做法是：一、不贪。不要以为官职越多越好，头衔越高越荣，当你多了一个官职，增高一级头衔的时候，固然在身上增添了一道光环，同时也套上了一道绳索。要适可而止，要量力而行，该推就推，该避就避，该让就让。二、不恋。当预见到可能出现危机时，千万不要恋栈，不要舍不得那锦绣繁华之梦，富贵温柔之乡，要急流勇退，及早抽身退步。

《红楼梦》中有一支曲子叫“恨无常”，全文是：

喜荣华正好，恨无常又到。眼睁睁，把万事全抛；荡悠悠，把芳魂消耗。望家乡，路远山高。故向爹娘梦里相寻告：儿命已入黄泉，天伦呵，须要退步抽身早!

劝君该抽身时早抽身，以立于全身不败之地。

◎ 功成身退天之道

范蠡是春秋时越王勾践的辅臣，当勾践败于吴王夫差之后，他竭心尽力，辅佐勾践，教勾践以韬晦之术，亲随勾践到

吴国作人质。当时吴王夫差曾亲自向他策反说："我听说聪明的妇人不嫁给破亡的家庭，出色的贤人不出仕灭绝的国家。现在勾践无道，国家即将灭亡，你们君臣都成了我的奴仆，囚禁在石室之中，这不是太鄙践了点吗？我想要赦免你的罪过，只要你能改过自新，弃越归吴，我一定重用你。脱离忧患而取富贵，你看怎么样？"

当时越王勾践吓得伏地哭泣，唯恐范蠡投靠吴国。范蠡不卑不亢地说："我也听说，亡国之臣，没有资格谈论政事；战败的将军，也不配再谈什么勇敢。我在越国时，未能辅佐越王多行善事，以致得罪了大王，幸而大王没有加罪，使我君臣性命得以保全，有幸侍奉大王，我已很知足了，哪里还敢奢望什么富贵？"

就这样，范蠡一直陪着勾践在吴国作了好几年人质。后来回到越国后，他修船造箭，训练士卒，经过十年生聚、十年教训，越国终于强大起来，又是他同勾践一起，出兵击败了吴国，迫使吴王夫差自杀。

范蠡可以说是越国重建的第一大功臣，可胜利之后，他却发现越王有猜忌臣下之意，于是找了个借口对越王说："我听说'主辱臣死'，从前，大王受辱，臣之所以不死，是想忍辱负重，以完成复仇的大业。现在吴国已灭，大王如果肯于原谅我当年忍辱偷生的罪过，请允许我这把老骨头退居江湖。"

越王勾践颇觉出乎意料，立即严辞拒绝："我是由于你的辅佐，才得以有今天，我正想报答你，你怎么倒要弃我而去？你如果留下来，我与你共享荣华富贵，你如果走了，我就杀掉你的妻子儿女！"

范蠡说："处死我倒是罪有应得，我的妻子儿女有什么罪过？不过生死也只有听凭大王了，我也顾不了那么多了！"

当夜便驾了一叶扁舟，涉三江，入五湖，最后来到齐国，隐姓改名，隐居于陶山，自号陶朱公，做起了贩卖牛羊的生意，不几年便获利千金，成为我国历史上第一名富商大贾。

范蠡的引退，出于他对越王勾践政治品德的清楚认识，他

在离开越国前夕，曾致信另一名大功臣文种，指出“越王为人，忍辱是功，可与共患难，不可与共安乐。于今不去，祸必不免。”那句著名的话：“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”，便是出自范蠡之口。文种没有听他的话，最后果然被勾践杀害。

“可与共患难，不可与共安乐，”这句话概括了相当多的开国之君共同的政治品质。这些人，在夺取江山的艰难岁月里，表现得那样的礼贤下士，求才若渴，豁达大度，若是那些能臣大将立了大功，他们会传令嘉奖，赐诗褒扬，封官许愿，那亲密劲，不似君臣，分明是兄弟一般；其时、就在此时，他们在心中已经暗暗记下一笔笔账：什么时候不听我的指挥了，什么时候在背后议论过我了，什么时候跟我的对手有过交往了……他虽然十分忌恨，但却不好发作，因为他还需要这些人为他效力卖命。一旦大业告成，江山坐稳，他迟早便会换一副面孔，来个秋后算账，那些出生入死的殊勋完全被抛在一边，而将当年的隐恨就爆发了出来，仿佛那些能臣武将从来就是在反对他。这一点，我们从勾践对文种、刘邦对韩信等功臣的态度上，看得最为明显。

奇怪的是范蠡，既然知道勾践其人只可共患难，不可共安乐，又何必去同他共患难呢，早一点去经商不是会发更大的财吗！

张良是刘邦的心腹谋臣，在楚汉相争的一些关键时刻，正是他的奇谋妙策，使刘邦一次次转危为安，反败为胜，对于西汉的建立，他立下了不可磨灭的功勋。当大封功臣时，刘邦亲自提议封他三万户，让他在丰饶的齐地自行选择所需要的封地，这相当于一个王爵的封赏，而张良却婉谢了，只要了刘邦故乡附近的一个小小的留县，他最初和刘邦便是相会于此的。

待到天下大势已定，刘邦已经坐稳江山时，他却称病不朝，闭门谢客，学起道家那一套辟谷导引之术，并宣称自己“以三寸之舌为帝王之师，封万户侯，此布衣之极，我已十分知足了。从今以后，愿全弃人间事物，追随古代神仙而去！”便再也不愿与闻朝政了。

张良、萧何、韩信被称为汉三杰，然而这三个人的结局却大不一样：张良是功成身退，萧何是功成身显，韩信是功成身诛。三种结局，代表了古往今来所有功臣人生道路不同的最终归宿。

张良是一个伟大的智者，他未必会相信神仙、长生等虚妄之说，他之所以要退、要隐，是基于他对刘邦这类国君的清醒认识，他曾直接对刘邦说过："今陛下为天子，而所封皆萧、曹故人所亲爱，而所诛皆生平所仇怨。"刘邦在个人恩怨上是锱铢必较的，对他盛赞过的韩信，最后也是一杀了事，张良以一个韩国的后裔，足智多谋，一言而退百万之师，刘邦能容下他吗？所以他见机而作，适可而止，及早抽身退步。司马光因此称赞他为"明哲保身"。

萧嵩在唐玄宗时任宰相，因与另一名宰相关系不够融洽，便上书皇帝，请求退休，玄宗问他："我并没有厌倦你，你为什么要退休？"

萧嵩说："我蒙受陛下的厚恩，任职宰相。富贵已到了极点，趁着陛下还未厌倦我的时候、我还能够平平安安退下，等到陛下厌倦我了，我的头颅都难以保住，怎么还能按自己的愿望行事呢？"

他后来终于如愿以偿，优游园林，修身养性，活到八十多岁。

据说赌场上的人有这么一种心态：赢家越赢越想赢，恨不得别人的钱财全都据为己有才肯住手，结果却可能输个精光。

官场上的许多人也有类似的心态及遭遇：官职越高还要高，恨不得做到皇帝才罢休，结果却可能是身死名灭。

这种人的失败在于不懂得适可而止，不懂得知足常乐，功不震主。

"功不震主"，既含有深刻的人生哲理，又是一种很有教益的官场哲学。

战国时的著名谋臣范雎臣事秦昭王，他内除强臣，外灭敌国，极大地提高了秦昭王的权威，扩张了秦国的势力，得到秦

昭王十分的宠信。后来由于他所推荐的一名将领投降了敌国，根据秦国的法律，他应当被灭三族，秦昭王念他功大，毫不罪怪。但范雎预见到不久将有大祸临头，后经别人向他阐述了一番日中则移、月满则亏、物盛则衰的道理，他立刻猛醒，说道："欲而不知止，失其所以欲；有而不知足，失其所以有。"立即辞官让位，免除了一场灾祸。

在唐代中期政坛上，李泌是一个很有点神秘色彩的人物，他历事玄宗、肃宗、代宗、德宗四个皇帝。那是一个多灾多难的时代，奸臣当权，藩镇割据，许多大臣不是死于奸佞的谗言，便是死于武夫的刀剑。而他被四个皇帝所信任，虽屡被诬陷和谗毁，却能幸免于难，保全终身，其中的诀窍有两条，一条是避权让位，一条是功成身退。

早在唐玄宗时，他还是一个少年，因其出色的智慧而闻名于朝廷，唐玄宗要任命他为太子李亨的官属，他辞谢了，只愿以布衣的身份与太子来往，李亨称他为先生，对他十分尊重。后来因遭杨国忠的忌妒而遭贬斥，他干脆弃职而去，闲游于嵩山、颍水之间，避免了一次灾难。

安史乱起，新即位的李亨（肃宗）特意派使臣去请他出山，并要任命他为宰相，他又坚决辞谢了，对肃宗说："陛下以宾客、朋友的身份对待我，这不是比宰相还要尊贵吗？请别勉强我了！"

肃宗也只好由他，但对他的尊宠信赖，可谓非同寻常，出则并驾齐驱，入则联床而卧，朝中事无巨细，全都请教于他，对他言听计从，甚至连元帅、宰相的任免，以至太子的人选，也都要听从他的意见，真是所谓不在其位而谋其政。每当朝中议事时，他和皇帝联袂而坐，大臣们在下面便指指点点地说："穿黄袍的是圣人，穿白袍的是山人。"这样一种高级参谋的身份，使他既可参与决策，又不必承担任何责任，一旦发现有于己不利之事，进退也很自由。

当唐朝的军队收复了失陷的长安，平定安史之乱的斗争取得了巨大胜利之后，他便向肃宗请求还山归隐，他说："我已

经报答了陛下对我的厚恩，如今重新作一个闲散之人，没有比这更快乐的事了。”

这使唐肃宗十分吃惊：“我与先生这几年来共同历经忧患，如今将要同享欢乐，先生为什么突然要离我而去呢?”

李泌严肃地说：“我有五条不能留下来的理由。恳请陛下任凭我离去，使我免于一死!”

肃宗不明白，问道：“此话怎讲?”

李泌说“我同陛下相知太早，陛下对我倚托太重，宠信太深，我的功劳又太大，行为又太不一般，这五条正是我不能久留的理由。”

肃宗没有表态，只是说：“该睡觉了，这事以后再说。”

李泌坚持说：“陛下如今与臣同榻而卧，臣的请求还不能得到批准，更何况将来在朝堂之上，公案之前！陛下不许臣离去，这无疑是要置臣于死地。”

肃宗说：“没想到你对我疑惧到这个地步，哪有像我这样对待你，而又会干出杀你的事来呢？你简直把我看成是只可共忧患而不可共安乐的勾践了!”

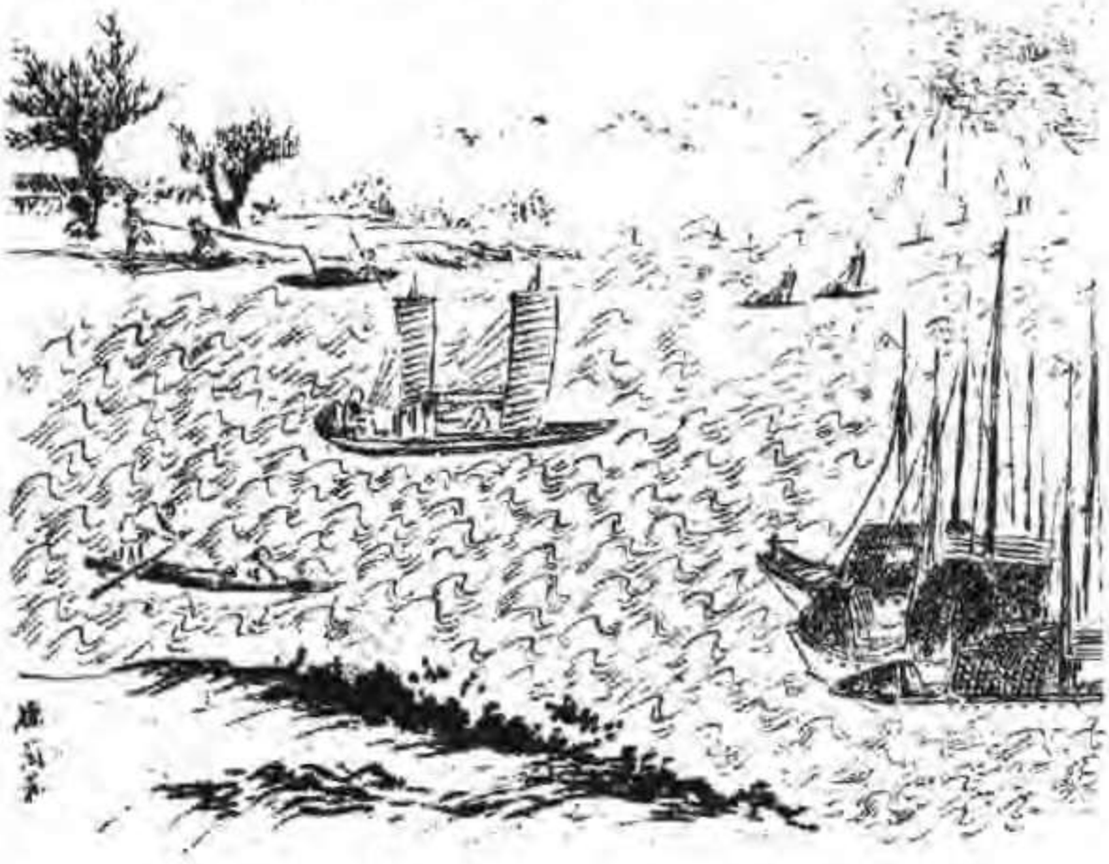
李泌说：“正因为陛下不会杀臣，臣才请求归隐，若是陛下要杀臣，臣又怎敢说话？而且杀臣不是陛下，而是‘五不可’，陛下待臣如此之好，臣有些事情还不敢说，将来天下安定之后，臣就不敢说话了。”

李泌对官场的风云看得可谓透彻，处理得也很得法，就是这样，仍免不了遭到奸佞之辈如宦官李辅国等人的忌妒、陷害，他终于坚决离开朝廷，隐居衡山。肃宗赐他三品官的俸禄并在衡山为他建了房舍。

李泌曾经当过道士，受道家思想影响很深。道家思想的创始人老子说过：“功成、名遂、身退，天之道。”李泌便是按着这个“天之道”去作的，他立功而不求官，名成而不恋位；可为则为，不可为则不为；有所为有所不为；见机而作，适可而止；功成身退，无所羁绊。实在是官场中人生的最佳境界。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十三：见风使舵

——变化是绝对的，不变是相对的。要行使厚黑必须顺应这种变化，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。



变化是绝对的，不变是相对的。要行使厚黑必须顺应这种变化，不能食古不化，冥顽不灵。如果不能明白这点，小则厚黑学不通，大则身败名裂，自取灭亡。

◎ 变不利为有利

商场就是战场，态势瞬息万变。要在动荡的环境中立于不败之地，就要见风使舵，学会变不利为有利的厚黑谋略。

胡雪岩是近代最成功的商人，最善于应对变化，把危局变

成胜局，利用变化的机会争得自己的最大利益。

胡雪岩是乱中取胜的高手。如果不是太平天国起义，也许就不会有这么多的机会，自从他靠王有龄起家后，生意蒸蒸日上，越做越大。但不久太平军攻占杭州，王有龄自杀身亡，他失去了靠山不说，还面临着一次重大变故，几乎将他逼入绝境。

胡雪岩的生意基础是钱庄、当铺、胡庆余堂药店，这些大部分都在杭州，他的家眷也留在杭州。杭州被太平军占领，他的所有生意都将被迫中断，他还必须想办法从杭州救出老母妻儿，所以说，他面临着前所未有的考验。

财多遭人忌。战乱之中，针对胡雪岩的谣言顿时四起，有的说他以为杭州购米为名骗走公款滞留上海，不敢回来；有的说他手中有大笔王有龄生前给他营运的私财，如今死无对证，被他吞没。甚至有的人谋划向朝廷告他骗走浙江购米公款，贻误军需民食，导致杭州失守。

如果胡雪岩应对不好，不仅会被朝廷治罪，而且即使杭州被朝廷收复之后，他也无法再回杭州。即使不被朝廷治罪，他也不能顺利返回杭州，因为失去了王有龄这个靠山，他的生意也将面临极大的困难。他的钱庄本来就是由于王有龄这一靠山得以代理官库发迹，而他做军火生意，更离不开大树的荫蔽。失去了靠山就意味着失去一切。

面对这一重大变故，胡雪岩并没有惊慌失措。他从这些不利的因素中，准确地预见出了可利用的因素，作出了绝妙的对策，变害为利。

留在杭州城里的那些人，其实已经在帮太平军做事了，否则也很难生存下去。他们之所以造谣生事，是因为太平军也在想方设法诱招胡雪岩回杭州，而那些人不愿意他回杭州。胡雪岩利用了他们的这种心理，确定了两条计策：

首先，他不回杭州，避免与这些人正面交锋，他知道他的这一态度一旦明确，这些人就不会进一步纠缠。

其次，胡雪岩不仅满足他们不让自己回杭州的愿望，而且还亲自出面，特别向闽浙总督衙门上报，说是这些陷在杭州城里的人实际上是留作内应，以便日后相机策应官军。这更是将不利转化为有利的极高妙的一着：表面上是给了这些人一个交情，暗地里却是把这些人推上了火坑，如果这些人不肯就范，仍旧企图加害他，他可以随时将这一纸公文交给占据杭州的太平军，说他们勾结官军，他们肯定会遭受灭顶之灾。

同时，胡雪岩此时手上还有杭州被太平军攻陷之前为杭州购得的1万石大米。当初这1万石大米运往杭州时无法进城，只得转道宁波，赈济宁波灾民，并约好杭州收复后以等量大米归还。这也是一个可以利用的有利因素。胡雪岩决定，一等杭州收复，马上就将这1万石大米运往杭州，这样既可解杭州赈济之急，又显自己做事的信义，诬陷他骗取公款的谣言也可以不攻自破。

后来左宗棠收复了杭州，胡雪岩就将1万石大米运到杭州，直接向带兵收复杭州的将领办理交割，这样不单收到了预期的效果，更得到了左宗棠的信任。左宗棠将他引为上宾，并任命他全力负责善后事宜，这样，胡雪岩又得到一位比王有龄更有权势的靠山。

在充满危机的变故中，胡冷静应付，把原来看似不利的因素，变成了可以为自己所利用的有利因素，给重新崛起创造了绝妙的机会。

变化须讲谋略。没有谋略的变化，是愚蠢的变化。就像没有点睛的龙，不过是一条死龙而已。善谋之士，一定就是善变之士，驾驭各种变化规律，为己所用，才可反败为胜，无往不利。

做生意要活，不要死守一方，要能根据具体情况作出灵活反应，行动要迅速，要想到了就立即着手去做，不放过任何一个机会。

胡雪岩的厚黑生意经就是以快打慢，灵活机动，四下出

击，每次都给为自己点出一条财路。

变即快速反应。胡雪岩有一句至理名言："天变了，人应变。""天"即指时势时局之意。"天变了，人应变，"其意是指时势时局变化了，人也应该做出与之相应的改变与调整，以顺应时势与时局。

为自己开拓财源，要有精明的生意人的厚黑眼光，要能看得准，看得远，同时还要眼界开阔，头脑灵活，见风使舵。不要死守住一个自己熟悉的行当，而要善于在其它行当中发现可以开发的财源，不断地扩大自己的投资经营范围。一个生意人如果只看到自己正在经营的熟悉的行当，最终只会是抱残守缺，连正在经营的行当都不一定经营得好，更不用说反败为胜了。

◎ 有奶便是娘

袁世凯的阴谋能够实现，跟他的见风使舵有很大关系。在纷繁复杂的权力场上，看清楚哪一方权力更有利于自己，便投向哪一方。在袁世凯的人生哲学中不存在背信弃义，而只知有奶便是娘。因此他从不考虑自己的行为是否会招人唾骂，只要结果对自己有利，就会毫不犹豫地调转船舵。

1898 年，中国的民族资产阶级逐渐强大起来，但由于甲午战争失败后，帝国主义列强先后进入中国，在国内设立了许多租借地和势力范围，把国内的经济搞得一团糟，这也就严重地威胁到了民族资产阶级的发展。因此以康有为、梁启超、谭嗣同为代表的知识分子发起了维新变法运动。

维新派吸收日本和俄国的变法经验，决定要变法就要从皇帝开始，自上而下发布变法诏书。这是资产阶级向封建势力妥协的体现。维新派的这种变法思路必然需要得到皇帝的认同，才可以进行。康有为曾前后五次上书，说服光绪皇帝推行变法。言词非常恳切。光绪看了这份奏折后，非常感动，这使他

在困难之际，看到了曙光，于是同意康有为提出的变法政策，实行君主立宪制。但是以慈禧为首的封建顽固派，死守祖宗之法，坚决反对变法。由此形成帝党与后党的尖锐对立。

顽固派的势力很强，光绪所颁布的新政诏书被搁置一边，成为一纸空文。并且还有谣言传出，慈禧与光绪将一同前去天津阅兵，阅兵之后将废除光绪。维新派面对这重重的阻力，深刻感受到赤手空拳是无法与顽固派抗争的。于是，他们要尽快寻找可靠的拥有兵权的人来帮助推动变法运动，否则光绪一旦被废除，变法必然会失败。

这时，维新派看中了袁世凯。袁世凯此时正是天津小站的督练官，又是直隶按察使，拥有重兵。另外，维新派之所以看中袁世凯，还有一个原因，那就是袁世凯在表面上所表现出来的变法热情。

在康有为创立强学会时，袁世凯曾积极地帮助康有为，自愿捐款500元，还发动别人来捐款。在变法维新处于高潮时，袁世凯也曾发表过一些慷慨激昂之词，例如他曾说过："切言必亡必分之道，必须大变法以图多保全数省。"

尽管袁世凯并未对变法维新发表过多少高见，但这种口头的支持性话语，给人的感觉是袁世凯是支持维新派的。因此康有为等人坚持认为袁世凯一定会支持变法。康有为曾说过："将帅之中，袁世凯夙驻高丽，知外国事，讲变法，昔与同办强学会，知其人与董（福祥）、聂（士成）一武夫迥异，拥兵权，可救上者，只此一人。"

光绪皇帝当然也知道袁世凯的重要性，就亲自召见他，并问道："苟付汝以统领军队之任，能矢忠于朕否？"

袁世凯立即赌咒发誓："臣当竭力以答复皇上之恩，一息尚存，必思效忱。"

光绪见袁世凯的诚恳之心溢于言表，对他就不再怀疑，并给他加官，任为侍郎候补。

维新派令谭嗣同立即与袁世凯联系，让其更加支持变法。

谭嗣同对袁世凯说："公受此破格特恩，必将有以图报，上方有大难，非公莫能救。"又说："荣禄近日献策，将废立吾君，公知之否？"接着，谭嗣同将维新派的行动决定告诉了袁世凯，并要求袁世凯将荣禄杀死。

袁世凯当场表示赞同，他满口说道："等到天津阅兵时，皇上驰入我营，一旦发下号令，则杀荣禄如同杀狗耳。"

然而，袁世凯在与维新派保持联系的同时，也与顽固派有着更密切的联系。袁世凯仔细对比了维新派和顽固派的实力，他判断出软弱无力的光绪必定会失败，而势力强大的顽固派将是胜利者。顽固派有荣禄掌握的数万军队，还有准、练军几十营和宫内的旗兵。而袁世凯自己仅有7000人马，在这种对比悬殊的情况下，是无法取胜的。于是袁世凯决定向荣禄告密。第二天，光绪帝就被软禁了起来。

袁世凯在追剿维新派的时候，表现得极其卖力，将谭嗣同等"六君子"处死。然后，他又在维新派人士的谩骂声中，享受着慈禧给他的奖励，继续玩弄自己的厚黑权术。

◎ 要猜透主子的心思

"普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣。"要是能猜透了主子的心思，把主子侍候得舒舒服服的，肯定能做个官场的不倒翁。

和珅是乾隆时代的权臣，曾长期担任皇帝的近身侍从，对乾隆进行过细心的观察和研究，极为准确地掌握了乾隆的心理变化，喜怒哀乐，能从一蹙一笑窥中猜出乾隆的所思所想。不愧是一个大师级的厚黑人。

和珅最早的发迹得益于进入咸安宫官学读书。这所官学隶属内务府，每年只招收九十名学生。八旗子弟中的佼佼者才能进入。虽然史书上没有留下和珅是如何进入咸安宫官学的记载，但凭借其家族或外祖父的力量进入官学当是可信的。在入

学后，和珅为了把学业继续下去而付出了艰苦的代价。

那时，为了筹措生活和学习的费用，和珅只好四处借贷。在家人刘全的陪伴下，曾向父亲生前的故友去借钱。俗话说“人走茶凉”，和珅父生前的故友，友谊在其父去世时就荡然无存了。

为了能够继续自己在咸安宫官学的学业，和珅当机立断决定卖地。和珅忍受屈辱，作出这样的决定时，年龄刚刚十三岁。

乾隆三十四年，和珅开始摆脱了困境，因为他承袭了高祖尼牙哈纳的三等轻车都尉世职。乾隆三十七年授三等侍卫，旋补粘杆处侍卫。粘杆处是通俗性的称呼，正式的官称是“尚虞备用处”。它是掌管协助侍卫处与护卫营保卫皇帝并随侍皇帝钓鱼娱乐的机构。粘杆处侍卫因为平时要伴随皇帝左右，出入大内禁苑，因此要求政治素质好、可靠的八旗子弟担任。

从此和珅有了接近皇帝的机会。

据《庸庵笔记》、《郎潜纪闻》、《清朝全史》等史籍记载，乾隆四十年某日，乾隆外出途中，得知一个囚犯越狱逃跑，出口成章的风雅皇帝于是说了《论语》中的一句话：“虎兕出于柙，龟玉毁于椟中，是谁之过与？”意思是：老虎、犀牛从笼子里跑出来，龟甲、玉器在匣子里毁坏了，这是谁的过错呢？

就在众侍卫面面相觑、无言以对之时，只听有人琅声答道：“典守者不得辞其责！”

这句话，恰恰是朱熹在《论语集注》中的批语。乾隆闻言，见答话者是一个身材颀长、眉清目秀的待卫，不禁大喜，便叫过此人，详细地询问了他的姓名、年龄、家世等等，得知此人名叫和珅，隶属正红旗，二十五岁，任三等侍卫。

回宫后，乾隆便将和珅召进宫中谈话，这次谈话，更令乾隆心花怒放，不几日便连升和珅官职三级。从此，和珅开始了他的权臣兼宠臣生涯，并开始青云直上。

乾隆四十年闰十月迁乾清门侍卫；

乾隆四十年十一月，擢和珅为御前侍卫，并授他为满洲正蓝旗副都统；

乾隆四十一年正月，授和珅户部右侍郎；

同年三月，命和珅在军机处上行走；

同年四月，授和珅内务府总管大臣，为皇帝理财；

同年十一月，命其充任国史馆副总裁，赏戴一品朝冠；

同年十二月，令和珅总管内务府三旗事务，并赐其享受紫禁城内骑马的待遇。一般官员要在六十五岁以上，经个人申请并得到批准才可享受这一待遇，而和珅此时年仅二十六岁；

乾隆四十二年，命和珅兼任吏部右侍郎；

乾隆四十三年，和珅又兼步军统领，监督崇文门税务；

乾隆四十五年是和珅春风得意的一年。这一年，他口衔帝命赴云南查办总督李侍尧贪污案，晋户部尚书兼议政大臣，同时兼御前大臣，补镶蓝旗满洲都统，授正白旗领侍卫内大臣，充《四库全书》馆正总裁，兼办理藩院尚书事务；

乾隆四十六年，和珅赴兰州办理镇压甘肃回民苏四十三起义，回京师后，又兼署兵部尚书，管理户部三库事务。次年加太子太保，充经筵讲官。四十八年，得赐双眼花翎充国史馆正总裁、文渊阁提举阁事、清字经馆总裁。四十九年，调吏部尚书，入阁为协办大学士，管理户部如故。五十一年，晋文华殿大学士，仍兼吏部、户部事。

短短十年时间，和珅便由一个区区御前侍卫，跃居为权倾天下的宰辅大臣。而除了加官之外，还有接二连三的晋爵。

乾隆四十八年，以平定甘肃回民起义之功晋一等男爵。乾隆五十三年，台湾林爽文起义克平后，封三等忠襄伯。至嘉庆三年，老皇帝乾隆临终前，以“襄赞机宜”，又于擒获白莲教首领王三槐后晋他为一等忠襄公。

一部和珅的发家史，可以说是中国封建官场的一个缩影。代代朝朝，朝朝代代，无不是贪官和弄臣们的天下。一些人工与心计，把全部的心计手段与聪明都用在了投机钻营、结党营

私、谋取私利上。

在清人笔记中，记载了一段和珅如何猜中皇帝为顺天乡试所命考题的事情。

按照惯例，顺天乡试《四书》考题，由皇帝钦命，由内阁先期呈进《四书》一部，命题完毕，书归内阁。这次皇帝命题后，内监捧着《四书》送还到内阁，正巧遇和珅在直房。和珅便向太监问起皇帝命题的情景。内监不敢不言，便声称，乾隆手批《论语》第一本，将尽批完时，始欣然微笑，振笔直书。和珅沉思半晌，遂猜中为“乞醯”一章，因为乞醯二字中嵌着“乙酉”二字在内。而该科乡试恰在乾隆乙酉年举行。于是，以所测试题通报他的门生，门生果然个个考中。

和珅认为乾隆当然是英明的君主，需要直言的忠臣。但是他也看到，给皇帝进直言也是要有时机的，尤其不要损害乾隆个人的英明形象及所建造的“盛世”景象。更为和珅明白的是，此时的乾隆更需要对他歌颂与逢迎。所以此时的和珅没有选择正直，而选择了逢迎。而这又是和珅颇得皇帝欢心、立于不败之地的一个重要原因。

乾隆喜欢谈文讲史，对文史整理工作非常重视。相传当时刊印二十四史，乾隆见有舛谬，亲自核校，每核校出一件差错，仿佛做了一件了不起的大事，非常痛快，因此，和珅就指使大臣们迎合他的心理，在抄写给他看的书稿中，故意在明显的地方抄错几个字，以便“宸翰勘正”，变着法儿让其高兴，这比当面捧他学识高深，效果好得多。以致后来情况越来越糟，凡是乾隆看见未曾改过的，谁也不敢改动，所以如今见到的殿版书常有讹舛。

和珅长年把持户部，又任内务府大臣和崇文门税务监督，实则主持着清政府的财政收支大权。而晚年的乾隆皇帝，为了实现十全武功的梦想，不惜穷兵黩武，耗费民财。而喜好奢侈、讲究排场以维护皇帝形象的虚荣性格，使他既需要钱财供他挥霍，又要不使国库有损，引起朝野批评。所以他虽然多次

斥责群臣在南巡时过于奢侈，却又对大小臣工为他的巡幸极尽全力而赞叹不已。说白了乾隆是要少花钱多办事，甚至是不花钱也办事，还要把事办得漂亮。对常人来说，这真是一个无解方程，但在和珅，做起来却得心应手。

在和珅担任内务府大臣之前，这个主管皇宫事务的机构，经常是入不付出。他接任以后，竟出现了赢余。

除了内务府之外，和珅担任的崇文门税务监督也是个重要的理财之缺。崇文门税关设立于明朝，清沿明制，承袭了这一机构。乾隆时，为加强这一税关的管理，特设正负税监务一人，多由侍郎、尚书、内务府大臣、甚至大学士兼任，且须是皇帝的亲信和宠臣。崇文门税关名义上隶属户部，实际由内务府控制，是皇家的进财机构。和珅自乾隆四十五年开始一直担任这个税关的监督，历任八年，直到曹锡宝上书弹劾才卸掉该职。在他多年的经营下，崇文门税关的收入一直居于全国二十多个税关中的前几位。

不仅如此，和珅的理财之道，还在于他能巧妙地使各省封疆大吏、盐政织造、以及盐商、行商这些富商大贾们，把搜刮来的钱财珍宝统统献给皇帝，以满足皇帝的骄奢淫逸，却又不动用正项银款。

更值得一提的是由和珅倡设的“议罪银”。

议罪银又叫“自行议罪银”，议罪银两不交户部，由军机处催交内务府。实际上是内务府的特别收入，全部归皇帝所有。

所以，当时人在笔记中记载说：和珅“专尚损下益上，从而获乾隆的固宠。”

进入晚年的乾隆，实际上是生活在自我欣赏、自我陶醉，而又孤独、衰老的状态中。他喜好凭经验办事，乐于在往日的辉煌中思索，生活中的一切，包括他对国家大臣的处理，都在他心中形成固定的模式。他的思想、个性已处于僵化之中，而他的地位却越来越神圣不可侵犯。他想要任人唯贤，却经不住

阿谀的言词，他想要明断是非、却往往被自己的偏见和固执搞乱。老年皇帝的人格是矛盾的，他的政治举措也必然矛盾的。

据《朝鲜李朝实录》的记载：和珅对乾隆“言不称臣，必曰奴才，随旨使令，殆同皂隶。”在贵为大学士之后，和珅也像当年做御前侍卫那样恭谨用命，“皇帝若有咳睡之时，和珅以溺器进之。”比起那些正人君子的大臣来，老皇帝自然更喜欢这样的奴才。乾隆重用和珅，除了用其所长，似乎也看中他的“忠”。而以这种标准用人，使他于自觉不自觉之中将和珅视作知己。

和珅受乾隆的恩宠也就成为顺理成章的事，并一直维持到乾隆驾崩。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十四：暗积实力

——只有暗里积攒了足够的实力，你才能有足够的底气，不战而屈人之兵。无论大事小事都不例外。

只有暗里积攒了足够的实力，你才能有足够的底气，不战而屈人之兵。无论大事小事都不例外。

◎ 手里有牌好办事

谈判是资讯交换，再加上理性选择的一种过程。谈判是科学，也是一种艺术。适当地运用谈判战术，可以与利益相关的人或集团取得利益上的一致。

所谓“弱国无外交”，谈判技巧固然重要，但绝不能化腐朽为神奇，谈判始终要求实力来配合，才能谈得上反败为胜。手里有牌才好办事儿，这是一个基本的厚黑常识。

公元1074年，宋与辽发生边境事端。双方派代表在边界上的黄平谈判。但由于辽方一再设置障碍，致使谈判不欢而散。第二年，辽方派使臣肖禧到来京，声称：“不解决问题，誓不还辽。”宋方官员经常与肖禧通宵达旦谈判，因辽方无理纠缠，谈判毫无进展。

神宗忧心忡忡，他既不想与辽军交战，又不愿割让领土，最后决定派遣沈括赴辽谈判。

沈括早年对宋、辽边界作过仔细研究，这次接到出使辽国的使命后，又查阅了档案、典籍，并向有关官员进行了解，弄清了双方两次所提界至前后不一。第一次所提边界与第二次所提的黄嵬山，相差30里。他连夜草奏，上呈神宗。神宗看了后向群臣说：“以往主持谈判的大臣不究本末，贻误国事。沈括做事如是，朕无忧矣。”神宗按沈括提供的资料，亲自绘制了地图。

第二天，沈括携带地图到馆舍拜会辽使肖禧。沈括说：我受皇上的委托，奉陪阁下，贵国有何要求，请向我提出。”肖禧以十分傲慢的口气说：“宋朝违背条约，侵犯我大辽边界，我们早有照会，要求重定边界。大辽皇帝派我来东京，此事不决，我无法回朝复命。”

沈括面带微笑道：“本人对边界情况略知一二。贵国在照会中所提有争议地界，较原协议向前推进30里。不知阁下这次来东京，是为解决边界争议，还是索取领土?”

肖禧毫无思想准备，故作镇静道：“大辽只要求按原协议重定边界，对宋朝绝无领土要求。”沈括从袖中取出地图，一说：“阁下声称并无领土要求，实属贵国大度。此图乃御笔绘制，请阁下过目。”

肖禧察看地图，只见山川河流无不详细，一时无言答对，

只好悻悻地说："既然如此，我只好及早回国向大辽皇帝报告。"

肖禧走后，大家沉浸在喜悦之中。沈括却非常忧虑，他知道辽使虽然离去，边界争议并未解决。目前辽国大军压境。如不急赴辽，面见辽帝，将此事圆满解决，辽方随时都可能挥师南下；他遂将自己的想法面呈神宗，神宗深表赞同，并派沈括出使辽国。

谈判会场设在一个宽敞的帐篷内。辽方代表宰相杨益戒，是位掌握实权的人物。他开门见山地说："辽、宋地界需要重新定，我们大辽多次派使臣赴宋，久未见答复。此次贵使前来，及早商定，免得又动干戈！"沈括从容答道："宋、辽地界早有定议，但是贵国所提黄嵬山为分水岭问题，文书上并没有记载，敝国不敢从命。我携带文稿在此，清阁下过目。"随从人员将两国签定的文书，摆到谈判桌上，文书中明文记载："黄嵬山以大山脚下为界。"杨益戒无言以对，最后用威胁的口吻说："贵国数十里之地不忍割让，难道要断绝两国友好关系吗？"沈括答道："师直为壮，曲为老。北朝弃先君之大信，以威用其民，非我朝之不利。"杨益戒见沈括态度强硬，言词锋利，只好宣布休会。

第二次谈判中，杨益戒见逼索土地不成，便放弃黄嵬山地之事，又提出天池子之归属问题。天池子属于宋国领地，这在宋、辽签定的协议中早已确定，但协定允许一部分辽民牧马。

沈括说："天池子乃我国疆土，岂能更改！"

杨益戒说："辽民在此牧马，极易引起冲突，请阁下三思。"

"天池子归属乃先皇所定，本朝无权更改。至于武装人侵，本朝容忍是有限的，也请贵国三思。"

双方共进行了六次会谈，沈括有问必答，言词犀利。杨未料到宋朝竟有这样杰出的使臣，又听说宋朝正在边界集结作应战的准备，只好放弃索取土地的要求，维持原协议所确边界，

草草结束谈判。

沈括胜利完成赴辽使命。神宗为嘉奖沈括，任命他为翰林学士。

在这场来辽边界谈判中，由于宋朝代表沈括知彼知已，办事认真，对两国边界情形了如指掌，因此，轻而易举便制服了来宋无理取闹的辽方代表。其后，在辽与辽宰相杨益戒谈判时，又引经据典如数家珍，使杨无言以对；杨宰相见来软的不行，遂以武力相威胁，沈括态度强硬，据理力争。在此后的谈判中，由于沈胸有成竹，因而在谈判中对答如流，使对方无空子可钻。此外，由于宋朝加强了边防，辽只好放弃逼索土地理要求。

沈括不仅言词犀利，而且讲究谈判礼仪，不愧为有建树的谈判高手。但他是以实力为基础的，包括边防的军事准备和外交实力。

春秋时期，晋惠公夷吾是靠秦穆公的帮助当上国君的。之初，他曾许诺即位后割河东五城给秦国。但回国即位后，他又反悔，没有实践自己的诺言。晋国遇到灾荒，向秦国借粮，秦穆公慷慨相助；但秦国遇到灾荒，晋国一点也不援助。这两件事，使秦穆公大为恼火，待他度过灾荒之后，立即进攻晋国，结果晋惠公被俘。三个多月之后，秦才同意与晋国讲和。晋惠公便派人从国内召吕饴甥来秦讲和。

吕饴甥奉命至秦，秦穆公召见了他。秦穆公问吕饴甥："晋国人和睦吗?"

"不和睦。"吕饴甥回答。

"为什么不和?"秦穆公又问。

吕饴甥答道："小人们耻于国君被人捉去，哀悼死于战争的亲人、不怕征税练兵，拥立太子做国君。他们说：'一定要报秦国的大仇，宁愿投降戎狄。'君子们爱惜自己的国君、并且知道自己的罪过，不怕征税练兵，以等待秦国的命令。他们说：'一定要报答秦国的恩德，即使死了，也不能有二心。'

因此，晋国人不和睦。”

秦穆公欲发作不能，无可奈何，只好转移话题：“你们晋国人如何看待自己的国君呢?”

吕饴甥回答说：“小人们不知事理，只知忧虑，认为吾君必定被您处死。君子们用自己的心推测别人的心，认为您一定会归还；小人们说：‘我们坑害了秦国，秦国怎么会放还吾君?’君子则说：‘我们已经认罪，秦国肯定会放还吾君的。我国有二心，秦捉我国君；我们已服罪，秦必放吾君。恩德没有比这再厚的，刑罚没有比这更威的。服罪的人怀念思德，二心的人畏惧刑罚，以此举动，秦国可以称霸天下了。假如过去收纳吾君，现今又捉住不放，使其君位不定，即废掉而不复立。这是将过去德变成怨仇，秦国绝不会这样做的。’”

秦穆公只好顺着说：“这正是我的本意啊。”于是，立即放了晋惠公。

在这则实例中，吕饴甥首先委婉指出，晋人团结一致，练兵奋战，借此压秦穆公放人。接着，他故意说，秦将处死惠公是“小人之见”，而秦将放还晋国是“君子之见”，诱导秦穆公做出“君子之举”。他对秦穆公软硬兼施，又压又拉，终于救回晋国的国君。

吕饴甥也是以实力为基础，加上自己的厚黑谈判技巧，才取得了最后的胜利。

◎ 强者靠实力说话

李鸿章被称为最会当官的人，他的官场技巧当是第一流的，但只靠技巧他是当不了那么大的官的，他之所以能在晚清政局中历经40年风雨而不倒，最根本的还是靠实力。李鸿章得到曾国藩的心传秘法，深知为官要有实权，强者只能靠实力说话。

李鸿章奠定一生的基业是从强兵展开的。

有一次，李鸿章到浦东南江一带所属的周浦镇观战。他看到洋枪队的队伍很是整齐，发炮很是准确，命中率很高，赞叹为“攻城利器”。

当即李鸿章就命令将领要学习洋人军事技术。李鸿章的成功在于能够正视装备的差距，并谋求用洋枪压倒洋枪，实行部队装备和营制的革新。为此，他令淮军各营原有的小枪队都改为洋枪队，每哨又都添了两个劈山炮队。这一来，成了特种武器的新营。作战时新营与旧营相配合，则一营可以顶两个营使用。这种编制首先在程学启部开始。后来，淮军水陆人数达到7万人时，大部分都改用了洋枪。每营多者有枪400杆，少者也有300杆。而每营人数为500人，除去伙夫和使用山炮的，其余官兵差不多全用洋枪了。

起初在安庆建军时的小枪队、刀矛队完全去掉了。旧的小枪和抬枪都是前膛装弹，再用药线燃放，不仅装药时药粉容易被风吹散，而火线也容易被雨水浸湿，诸多不便。这对改用洋枪，虽然也还是前膛枪，但是已经用铜帽装火药，后面嵌着铜火引，前面置弹丸，扣动扳机，击燃铜帽，燃及腔中的火药，弹丸立即被射出。所以武器的更新使淮军战斗力大增。专家比较说，湘军按制度每队小枪与抬枪一共120杆，而淮军为400杆，仅从数量讲，淮军战斗力就超过湘军两倍以上。如果比性能，湘军的枪支是土枪，淮军的枪支是洋枪，更不可同日而语。

李鸿章更羡慕西洋炮弹能够落地开花，连呼“真神技也”。他曾经亲自登上外国军舰查看。发现“其大炮之精纯，子药之细巧，器械之鲜明，队伍之雄整，实非中国所能及。”所以到上海后，就派官兵学习这项技术。

在海军的建设上，李鸿章表现得更加积极。他认为，当时中国的威胁主要来自于海上，必须建立强大的海军，才能从根本上抵抗外来侵略。李鸿章说：筹办海防，是“欲与洋人争衡”，创建海军，是为了抵御从海道内犯的外国侵略势力，特

别是近在咫尺的日本。

李鸿章筹办海防，创建北洋海军，还有自己的打算，那就是“挟以自重”。他懂得军队的重要性，所以企图通过筹办海防，创建北洋海军，进一步扩大自己的权势。他规定的北洋海军领导体制为受制于北洋大臣，“动辄必政命而行”。兵部左侍郎黄体芳就曾指出李鸿章“拥兵自重”，北洋水师有变成“李鸿章之水师”的危险性，说“再阅数年，（李鸿章）兵权益盛，恐用以御敌则不足，挟以自重则有余。”

要建立近代海军，就必须解决船舰问题。李鸿章起初主张自造船舰，1874 年转而采取买船为主、造船为辅的方针。在海军建立之初，军制、驾驶、轮机、制造、修理等项都是学习西方的，以后又以洋人为教习，建立各式海军学校等等，在他主持下，海军衙门以英国水师章程为蓝本，并参照德国章程，于 1888 年制定《北洋海军章程》。

后来，李鸿章派出了大量优秀人才到德国、英国学习海军战术，增养了一大批人才，使北洋海军迅速壮大起来，自己在官场才有了立于不败之地的资本。

在强兵思想的指导下，李鸿章下了大力气发展中国的军事工业，以避免受到列强的束缚，增强自立能力。因此，近代军事工业的兴起，也主要是由李鸿章首开其端。

李鸿章在筹办洋务企业时，普遍采取由官府委任官员出面招商集股和借贷官款组建而成，即“官为之倡”。这类企业一开始就享有官府给予的减免税捐、提借官物运输和其他营业等特权，企业在经营过程中如遇资金缺乏或扩充规模等需要资金时，政府设法加以解决，是为“官为扶持”。这些政策措施是在中国封建势力还相当强大，一般官绅对办近代企业尚持抵制、刁难、甚至是排斥打击态度，社会上新的风气仅是开始，传统习惯势力影响甚大，有心投资近代企业者大多存有疑虑甚至是畏惧，资金积累也很有限的条件下采取的。在这种形势下使用这样的政策措施，确实能在一定程度上解除愿意投资于近

代企业者的一些疑虑，排除一些来自官绅和习惯势力的干扰和阻挠，减轻企业的一些负担，促使一部分人投资于近代企业。因此，“官为之倡”和“官为扶持”，对于“官督商办”企业的兴办、维持乃至某种程度的发展，都有其不可磨灭的作用。中国近代之所以在19世纪70年代后能陆续兴办一批较大的洋务近代企业，与李鸿章等洋务派推行这个政策措施有著极为重要的关系。

“官为之倡”还有一层意思在里面，主要是李鸿章要总揽企业大权。因此，所谓“察其利弊”就只能主要是按照官府和李鸿章意图制订的条规去运作，以保证企业按照封建官府设置的方向运行和发展。

◎ 持重待机，谨慎对敌

李宗吾说，三国英雄后来曹操、刘备、孙权，相继死了，司马氏父子乘时崛起，他算是受了曹刘诸人的薰陶，集厚黑学之大成，他能欺人寡妇孤儿，心之黑与曹操一样；能够受巾帼之辱，脸皮之厚，还更甚于刘备；我读史见司马懿受辱巾帼这段事，不禁拍案大叫：“天下归司马氏矣！”所以到了这个时候，天下就不得不统一，这都是“事有必至，理有固然。”

诸葛武候，天下奇才，是三代下第一人，遇着司马懿还是没有办法，他下了“鞠躬尽瘁，死而后已”的决心，终不能取得中原尺寸之地，竟至呕血而死，可见王佐之才，也不是厚黑名家的敌手。

在与诸葛亮的对阵中，老谋深算的司马懿采取了持重待机、谨慎对敌的厚黑谋略，终于化不利为有利，不仅解除了魏国西面的威胁，而且始终立于不败之地。

魏明帝太和五年，诸葛亮进军天水。此时曹真已有疾病，魏明帝特宣时任荆州都督，镇守宛城的大将军司马懿入朝。魏明帝在外患紧逼的情况下，将魏国西方防御的军事大权交给了

非曹氏宗族的司马懿。他说："西方边境有事，关系重大，除了你，魏国再找不出第二个人来担此重任。"明帝派司马懿西屯长安，都督雍、梁二州，统辖车骑将军张郃、后将军费曜、征蜀护军戴陵、雍州刺史郭淮等部抵御诸葛亮。

在这次战役中，诸葛亮亲自率军迎击司马懿于上。司马懿只是据险不出，并不与蜀军交战，当蜀军佯退诱魏军中伏击时，司马懿识破了诸葛亮的计谋，仍然登山据营自守，不与交战。将军贾嗣、魏平数次请战，司马懿都不允，诸将批评他说："公畏蜀如虎，是要招致天下人笑话的。"

后来，当诸葛亮粮尽退兵时，司马懿没有谨守持重的原则，命大将张郃带兵去追击，果然中了蜀军的埋伏，蜀人居高发箭出雨，击溃了魏军。由于有了这一次的教训，司马懿更加认识到持重战略的重要性，采取了避不交锋，坚持长久作战的方针，以等待蜀军粮尽自退。

在蜀军第六次兵出祁山时，诸葛亮一再挑战，司马懿都严令部将，不得出营应敌。诸葛亮最后无计可施，又不能拖延太久，就派人给司马懿送去巾帼妇人的衣饰，嘲讽司马懿像妇人一样胆小，用这种令人难堪的屈辱方式激怒地，迫使他赶紧出战。

司马懿并未轻易上当，他从来使的口中得知诸葛亮"进食不多而事繁不息"，进而估计诸葛亮将不久于人世，魏军完全能取得最终的胜利。所以他大大方方地收下了妇人衣饰，十分客气地送走了蜀军使者。为了平息将士们的义愤，维护魏军的名誉和司马懿的面子，他故意装作被诸葛亮此举所激怒，上表朝廷，请求决战。魏明帝也明白司马懿的用心，顺水推舟，制止擅自出战。这样司马懿就能以朝廷不允为由，实现自己避不交战的战略。

蜀军大将姜维得知后，认为真的是魏廷阻止司马懿的应战举动，为失去与魏军交战的时机而惋惜。诸葛亮足智多谋，对此事的前因后果看得清楚透彻，他说："司马懿本来就没有出

战的打算，他之所以要再三请求朝廷让他出战，不过是在魏军将士面前显示武威，做样子给人看罢了。将在外，君命有所不受。如果他认为可以与蜀军一决胜负，又怎么会千里请战，贻误战机呢！”

司马懿就这样以持重战略静待蜀军的变化，他给其弟的信中说：“诸葛亮虽然率军十万，但已落入我的圈套。破灭蜀军的日子不远了。”

在与蜀军避战对峙百余日后，诸葛亮于八月病卒于军中。司马懿仍恐有诈，没有奋力去追蜀军。虽然有“死诸葛走生仲达”的民谚讥笑司马懿的胆小，歌颂诸葛亮的智慧，但是，从魏蜀双方当时交战情况看，司马懿立于不败之地的避战策略是正确的。

诸葛亮率大军远征，蜀道运输非常困难，军粮补给常常不济。蜀国国力不丰，战事不宜拖得太久，以免师老兵疲，所以急于求战，速战速决于蜀有利。而曹魏人力物力都很雄厚，是鼎立三国中最强的大国，战争又在离根据地不远的地方进行，物资供应补给方便，以逸待劳，不必冒险决战。最上等的战略无疑是拖垮蜀汉军队，使其自退。

◎ 暗里用功夫，明里得报答

为人处世，要懂得在暗中做手脚。看到这人喜欢什么，我们就顺从他喜欢的话去说，顺着他喜欢的事去做；看到这人厌恶什么、忌讳什么，我们就避开他忌讳的不说，避开他厌恶的事不去做。这样，这人会觉得我们是他的知心人，便把我们引为知己，碰上事情就会多为我们说话，替我们出力。我们便多了一个朋友，在社会上多了一条路。这就叫暗里用功夫，明里得报答。古代的一些智者和帝王，都是用这种权术笼络人心，使别人为自己卖命的。

春秋战国时代，社会上曾产生了一批士人。他们无世袭之职，无祖上遗业，却偏偏眼红那些权势富贵。于是，一些有头

脑的政治家们便因之所好而做手脚，投其所好，争取士人，让他们为自己卖命。著名的“战国四大公子”，就是这样一批深谙“阴道阳取术”的政治家。他们收买士人的手段不外两种，一种是给吃给喝，满足其物质要求；一种是卑躬下意，满足其虚荣心。其中，孟尝君收买冯谖、信陵君收买侯嬴的故事最有代表性。

“战国四公子”之一的齐国孟尝君田文，足智多谋，袭父亲田婴之职而任齐国的国相，势焰熏天，炙手可热，寄养其门下之士人号称3000。

有一智辩之士名冯谖，贫乏不能自存自立，于是托人投在孟尝君门下。因自言无特长，无权术，所以被列为下等食客，让他吃粗劣的饭菜。过了几天，冯谖有意敲着自己的长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家吧！吃饭时连鱼肉也没有！”孟尝君听到此歌，满足了他的要求，让他同中等门客一样吃鱼吃肉。

过了几天，又听到这位士人敲着他的长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家去吧！出门连个车也没有！”孟尝君听到了，让他同上等贵客一样出门有专门的马车。

又过了几天，这位冯谖又敲着长剑唱道：“长剑啊，咱们还是回家去吧！在这儿没有办法养活家口！”左右的人都认为他贪得无厌，十分讨厌他。孟尝君还是派人打听到他有老母亲，于是按时给这位老母送柴米。冯谖这才不弹剑而歌了。

孟尝君就这样屈心下意地收买了这位自言“无能”的士人，满足了他的吃好饭、乘专车、养家口的物质要求，从而使他尽心竭力地为自己卖命。其后，冯谖运用自己的才智、权术、辩才为孟尝君造下了“三个窝巢”，而使孟尝君在被齐王罢相后有去处，齐王不久又惧怕他国招用田文而复了他的相位。孟尝君用“阴道阳取术”收买了冯援，投其所好，满足其物质需求，终于使自身得到了好处。

信陵君名无忌，魏昭王之子。汉代史学家司马迁评论他能“以富贵下贫贱，贤能诎于不肖”，主要是针对他对待掌开关

城门的小官侯嬴的态度而言的。信陵君听说侯嬴是一位贤者，便前去与之交往。某日，信陵君在府中摆下盛宴，邀请众位宾客坐定，空出上座，亲自驾着马车去城门处请侯嬴来赴宴。侯嬴穿着旧衣衫，戴着破帽子，来到车上，也不谦让，就一屁股坐在上座上。信陵君亲自为他起马车，表现得恭恭敬敬。侯嬴又说："我有个朋友是屠夫，我想先见他一次再去赴宴，你赶车绕道去一下。"信陵君满口答应，赶着马车，载着侯嬴从闹市穿过去见那位屠夫，并表现得一点也不恼怒，对侯嬴仍旧恭恭敬敬。到了宴会上，又请侯嬴坐在上座，自己坐在下座。这就使这位职业卑贱的侯嬴出足了风头，抬高了身价，满足了欲望。于是，他在秦军围赵邯郸，"魏公子信陵君窃符救赵"中为信陵君出谋划策，并最终自刎为信陵君送行。信陵君琢磨透了这位地位低贱者侯嬴之所好——出人头地，而顺从其所好，终于收买得这位士人为自己出谋划策、推荐杀手并献出自身性命。

非但那些聪明的政治家们会玩此权术，收买人心，就是那些贵人府第中的丫环们、也多会以此术而取宠。我们举一个《红楼梦》中花袭人的例子。花袭人家世代为贾府奴仆，她自小便在贾母房中做丫环。因其聪明伶俐，善解人意，会看眼色行事，所以贾母把她送给自己最心爱的孙子贾宝玉，成了宝玉房中掌家大丫环。曹雪芹写她道："袭人就是有这般天性，跟了谁，心里就只想着谁，一心扑在谁身上。"这是对她深谙"阴道阳取"取宠术的最深刻概括。袭人到宝玉房中，便一心扑在宝玉身上。宝玉给她改名，她欣然接受（她原先并不叫袭人，是宝玉因其姓"花"，想起"花气袭人知春暖"的诗句给她改了名）；挨了宝玉的窝心脚，也装作没事；宝玉情窦初开，她便送上洁净的身子……经过一番暗中迎合，袭人终于取得了成功：王夫人将自己的月钱分出与赵姨娘等额的一份，奖给她，表明她成了宝玉没有讲明的偏房小老婆，直使得那心灵嘴尖的林黛玉见了她便玩笑地直呼"嫂子"。

顺主人之好，取宠避祸，是臣子们的惯用手法。明朝初年，朱元璋"功成杀功臣"，只有徐达侥幸逃得活命，被封为

魏国公，但他天天提心吊胆。某日，朱元璋摆下酒宴、叫徐达来一同饮酒。一直喝到天色很晚，朱元璋把徐达灌得大醉不省人事，便让内侍扶他到自己做吴王时住的旧宫中歇息，直到夜半三更，徐达酒醒过来，觉得有点不对头，忙问站在一旁的内侍："这是什么地方？"内侍答曰："旧皇宫。"徐达一听大惊，酒也吓醒了。臣子住在皇宫中，有僭越之罪，是要掉脑袋的。徐达急中生智，想起朱元璋对自己是否忠诚总不放心，于是生出一计。急忙起身整衣，跑到宫殿台阶下，面向北跪拜了两拜，叩了三个头，如临君朝见之礼，然后躬身慢慢退出，回家去了。第二天，内侍把这一切报告给朱元璋，朱元璋果然大喜，对徐达也放心了许多。徐达最终没被朱元璋加害，与他擅长"阴道阳取"取宠术有很大关系。

顺人之意，迎合别人的心愿去提前做下"手脚"，为自己留条后路，多个朋友，是智谋权术士们常用的伎俩。明武帝正德年间，宁王朱宸濠谋反，很快就被王守仁擒获。可武宗愿意亲自征伐，以显示武功，名垂青史、所以对王守仁此举并不高兴。再加上武宗宠臣江彬、张忠等人对王守仁心怀成见，不时进几句谗言，故王守仁十分担忧。事过不久，武宗有两名心腹太监到王守仁驻地浙江公干，王守仁亲自出面招待二人，并在有名的镇海楼设宴款待两位太监。酒至半酣。王守仁让手下人撤去上下楼的木楼梯，屏退左右，然后取出两箱子书信给两位太监看。太监们一翻，原来是缴获的宫中太监，包括他们二人与朱宸濠的来往信件，其中不乏通风报信的辞句。两位见后大惊，心想：这次非掉脑袋不可，王守仁把这些呈给皇上，我们还有命吗？于是脸色蜡黄，瞅着王守仁。王守仁却哈哈大笑，把两箱子书信全送给了两拉太监。两位太监当然感激不尽，自此回宫后，明里暗里给王守仁说好话。后来，王守仁终能逃脱江彬、张忠等政敌的陷害和武宗的猜忌，全靠这两位太监从中斡旋。这就是"阴道阳取"权谋术的效力。

用"阴道阳取术"，还可避免同僚嫉恨，消去与同僚间的矛盾。西汉末年，胡常和翟方进同是有名的经学博士（即讲

习官定学习课本的权威学者），两人都研习《谷梁春秋》，都喜欢《左氏春秋传》。胡常在辈份相资历上都高于翟方进，可名气却在翟方进之下。胡常因此心怀不满，常常诋毁翟方进。翟方进见此情，便找来几个自己的机灵学生，等轮到胡常给大学诸生（国家最高学堂中的学生）讲大课时，便派他们去虚心听讲，向胡常请教疑难问题。日子久了，胡常觉得翟方进对自己如此推崇，便十分高兴，洋洋得意起来，不但不再诋毁翟方进，还到处讲他的好话。翟方进终于用“阴道阳取”之术获得了胜利，达到了目的。

“阴道阳取术”的实质，在于顺人之好，避人之恶，暗施手段，略施小惠，而达到自己的目的，所谓“吃小亏赚大便宜”。明朝宣德年间，周忱以工部右侍郎巡抚江南。当时，正值宦官王振把持朝政。周忱担心自己到江南推行新的政治措施，会受到王振的阻挠，便早早暗中使手段。那时，王振正在大兴土木，为自己修建府第。周忱便派人暗中量好王振新居的尺寸，然后让人按尺寸精心制作了地毯，派人赶在新居落成前送到王振府第。王振将地毯一铺，不但花色艳丽，而且尺寸正好，简直像自己定做的一般，因此十分高兴，对周忱另眼相看，凡是周忱送来的改革建议，一律照准，准其在江南施行。年岁不久，江南便经济大兴，周忱的政声也高扬起来。

当今社会上处理人际关系，亦不乏善用“阴道阳取”之术者。这些人的特征是善于揣人心思，见什么人说什么话、见什么人做什么事。对上司，恭恭敬敬，指到哪里打到哪里，并不时依据上司的喜好和需要送些得体的玩艺、礼品，直买得上司连声说好。对同僚，和和气气，专门打探谁有了难事，他好借机出面，收买人心。对下级，从不颐指气使，而是善于“拍肩膀”，称兄道弟，十分随和，善于瞅准时机，为下级请功领赏，或抱打不平，表现得十分正义直率，实际上他早已到上司那里作了串通，取得了谅解。这样的人，上下一辞，没有不说个“好”字的。人缘好，也就升得快，爬得高。屈心下意，藏起真面孔“奋斗”数年，必有所“取”。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十五：高帽常戴

高帽子人人爱戴，可是马屁却不是人人会拍。世上没有人能对拍马屁无动于衷，只不过有些马屁拍得不巧罢了。一方面必须把握好拍马屁的机会，另一方面又必须研究拍马屁的技巧。双管齐下，自然能够逢凶化吉，路路顺畅。

◎ 高帽要戴得正合适

所谓“善测上意”，其实就是对君上的逢迎欺骗。因为真要举国的百姓、大臣都以一个人的好恶为好恶，一个人的是非为是非，那是根本办不到的，然而，历代最高掌权者偏偏有这种霸道的心态。这就给了那些谄媚之臣以可乘之机，他们细心

揣摩你，尽量迎合你，当你对他们的恭顺表示赞许时，殊不知他们正在暗自窃笑，因为你已被他们的骗局所迷惑，成为他们达到个人目的的一种工具。

一个精于拍马奇术的大臣，不只特别注意研究他所拍的对象，还能够抢先一步，将君主想而未说的话先说了，想办而未办的事先办了，表现出极大的主动性，这是拍马者中的高手，是最被上司所赏识的人物，因而也是最为得势的人物。

裴蕴早年在陈朝作官，暗中却与隋朝勾结，在隋灭陈时，化为内应，帮了大忙，隋文帝对他的封赏极为优厚，甚至超过了那出生入死的隋朝的将军们。

在隋炀帝时代，他任御史大夫之职，是一名执法大臣，可他完全不依据法律办事，处处窥伺着隋炀帝的意思，凡是隋炀帝不喜欢、想要治罪的人，他便诬陷捏造，锻炼成罪；凡是隋炀帝所欢的，他便网开一面，从轻发落。

薛道衡是隋朝少有的一位文人、学者，当时有人称他为当代孔子，诗写得也很出色，他有一首诗题名为《昔昔盐》，是隋朝诗中的名篇，其中“暗牖悬蛛网，空梁落燕泥”二句，由于写景逼真含情，一时传为佳句。他早年曾在炀帝的政敌手下工作过，因而被隋炀帝所忌恨，隋炀帝当上了皇帝以后，薛道衡上书朝廷，对炀帝的父亲文帝赞颂了一番，炀帝以为这是借古非今，讽刺自己，很是恼怒。

善于察言观色的裴蕴探知炀帝的这种心态之后，便乘机进言说：“薛道衡自负有才，又依仗着他和先帝的旧情，不把陛下放在眼里。陛下每颁布一道诏书，他便加以腹诽，将一肚皮不满都发泄在朝廷的身上，谣言惑众。若说他的罪名，倒是不大明显，但他的内深处，一定是反对陛下。”

所谓“腹诽”，“情意忤逆”，裴蕴怎么能看得出来？这可真是“欲加之罪，何患无辞”了。隋炀帝对他这种无中生有捏造罪名的手法很是赞赏，说道：“你说他是在思想深处反对我，真是一针见血”

就这样，薛道衡被定为死罪，临刑时，隋炀帝问薛道衡："你能再写'暗牖悬蛛网，空梁落燕泥'的诗句吗?"原来自视甚高的他对薛道衡的诗才也早怀嫉妒了。

如果裴蕴只是害死了一个薛道衡，倒也不致于动摇隋朝的统治，可恶的是，他对隋炀帝的种种恶行劣迹都曲意迎奉，甚经先期诱导。隋朝立国之初，音乐舞蹈都还比较清新刚健，裴蕴发现隋炀帝不喜欢这些，他便下令在全国搜寻擅长靡靡之音、色情歌舞的乐工舞女，奉献给隋炀帝，人数多达3万余人，使隋炀帝更加沉溺于声色酒肉之中。为满足隋炀帝大肆挥霍的需要，他又下令在全国按人头逐个核实应当交纳租税之人，一下子查出了六十多万人，使隋炀帝扩大了对百姓的盘剥。

隋炀帝几次发动东征辽东的战役，给国家带来极为沉重的灾乱，终于激起了人民的反抗，连统治阶级内部也发生了分裂。开国功臣杨素的儿子杨玄感首先发动兵变，短短的几天，响应的人数便达十多万人。兵变被镇压下去以后，隋炀帝说："杨玄感振臂一呼，便有成千上万的人随从他，看来天下人不能太多，太多了便会去当强盗，如果不尽行诛戮，怎么会让人害怕!"

对于这样残忍的旨意，裴蕴也唯命是从，助纣为虐。他经手处理这一案于，严刑峻法，杀人多达数万。

这不只扩大了统治阶级内部的矛盾，也引起了人民更加强烈的反抗，起义的烈火遍布全国。隋炀帝执迷不悟，又要发动新的征的战争，他向大将苏威询问征辽的战略，苏威不敢直接劝阻，而且想让隋炀帝了解全国反抗形势的严重，便巧妙的回答："这一次征辽东，朝廷用不着直接发兵，只要将各个地方聚众反抗朝廷的盗贼予以赦免，便可得到数十万的兵力，他们感谢朝廷免除了他们的死罪，一定会立功报效，这样不出一年，辽东便可平定了。"

隋炀帝没有品味出这番话的含义，只是表示怀疑："我亲

自率军征讨，尚且不能取胜，这些草寇去管什么用?”

裴蕴却听出了苏威的潜台词，等苏威离开后，他对炀帝说：“苏威有欺君之罪，天下哪有那么多的盗贼?”

一句话提醒了炀帝，他骂道：“这个老混蛋真够奸诈的，拿盗贼来吓唬我，我真想抽他一顿耳光子!”

裴蕴看出炀帝已经厌恶苏威了，便捏造了苏威许多罪名，指使别人出面告发，自然是又由他审理，他又提出将苏威处死。虽然炀帝没有同意处死苏威，但，新的征辽战争还是照样进行。

裴蕴就是这样处处按着炀帝的心意推波助澜，国家虽然日趋危亡，但他自己倒是日趋显贵。

像这种善于窥伺皇上意图的奸佞之徒，在隋炀帝身边，并不裴蕴一人，专掌机密的虞世基，负责外交的裴矩，无一不是这种人。隋炀帝在评价裴矩时说：“裴矩太了解我的心思了。他所奏的事情，都是我一直在想的事，我还没有说出来。他就报告上了。如果不是对国家的事情处处留心，怎么能做到这一点!”

上有所好，下必甚焉，奸佞之臣的产生，固然和奸佞者个人品质有直接关系，而最高掌权者的鼓励和提倡，更是这种恶劣产生的重要原因。

只要最高掌权者能继续坐江山，那些在他旁边拍马屁的人也就永远不会有失败之说，除非他们不再拍了。

◎ 拍马屁必须拍到点儿上

人到了晚年都怕死，都想长寿，帝王也概莫能外。年老的武则天，对于那些预言她将长寿的人，从来是不吝赏赐。

朱前疑原不过是一名普通百姓，他别无所长，却又梦想荣贵，便挖空心思想点子，他大约也懂得老年人的这种心理，便对武则天说：“臣梦见陛下寿满八百岁。”

果然一语中的，讨得了武则天的高兴，赏了他一个八品的小官衔；尝到了甜头，便不肯撒手，又一次上书，声称："臣梦见陛下白发变黑，落齿再生。"于是又被提升一级，当了个驾部郎中，掌管宫中马牛杂畜的饲养之类的差事。这个人看到编造梦话竟是通向仕途的捷径，便一发而不可收拾，又第三次上书，说什么他"听见嵩山高呼万岁"。又被赐以五品官才能配带的红色袋子，其实他根本还不是五品官。恰巧这时朝廷要出兵与契丹人打仗，提出在京城的官员只要出一匹马，便可升为五品官，朱前疑没有马，可是为了得到这个五品官，他东挪西借，凑钱买了匹马交上。这一次可是下了真本钱。要求回报更觉理直气壮了，便一再上书朝廷，要求马上兑现许诺。这下终于招致了武则天的厌恶，认为这个人太贪鄙，便将他的马匹退还给他，打发他回老家种地去了。他的升官发财的希望真的成了一场梦。

韩非子在《说难》这篇文章中说，龙的喉下有一片逆鳞，谁要是触动了它，必有杀身之祸；人主的身上，也有这样一片不可触动的禁区。这个禁区，指的便是人主的自尊心，他的帝王的威严，谁要是有意无意触犯了它，自然要倒大霉。但韩非同时还说，人主如同龙一样，是"柔可狎而骑也"，即驯服得可以驾驭它，只要你能找到他的薄弱之处，并有效地加以利用。人主的薄弱之处是什么呢？便是他的虚荣心。

从来的统治者，都标榜自己是好忠正、恶谄媚、近忠贤、远小人，是虚心纳谏的。可是有几个人是真正作得到的。任何伟大的统治者片，其实也同常人一样，喜欢奉承，喜欢吹捧，听人当面指着鼻子数落自己的不是，与听着用恭敬、柔媚的声音说着"皇上圣明"，那感觉是很不一样的。奸邪之徒掌握了帝王们这一精神上的弱点，便以谄媚之道来对付他，窥伺他的好恶，顺应他的意志，夸张甚至编造他的丰功伟绩，将他吹捧成天才、圣人，最大限度地去满足他好大喜功的虚荣之心。这样一来，这条龙便"柔可狎而骑"之了。很少有统治者能逃

脱这张用谄言媚笑织成的网。因此，在历代的官场上，媚臣总是很得势。

东汉顺帝时，有个叫左雄的大臣，在上书皇帝时曾深刻地指出：人君莫不好忠正而恶谗谀，然而历世之患，莫不以忠正得罪，谗谀蒙幸者，盖听忠难，从谀易也。夫刑罪，人情之所甚恶，贵宠，人情之所甚欲，是以时俗为忠者少而习谀者多；故令人主数闻其美，稀知其过，迷而不悟，以至于危亡。”

唐玄宗时代，一个叫杨相如的县尉也表达过同样的意见：“人主莫不好忠正而恶佞邪，然忠正者常疏，佞邪者常亲，以至于和危身而不悟者，何哉？诚由忠正者多忤意，佞邪者多顺指，积忤生憎，积顺生爱，此亲疏之所以分也。”

这不是一两个朝代的现象，而是中国封建官场的痼疾。迎合上意，是封建官场中人固位邀宠的一大法宝。中国历史上“宁鸣而死，不默而生”，敢于直言上过的诤臣屈指可数，而其下场也大多不妙。善于迎合上意者却如过江之鲫，且大多数春风得意，步步高升。迎合上意，是一些人在封建专制制度的铁腕儿人物下人格扭曲的结果。在等级森严如铁塔的官场上，每层官员的前程都攥在自己上司的手心里，生杀予夺，升贬荣辱。靠真刀真枪再上一层楼的人当然也有，但更多人则是依靠迎合上意而如愿以偿。

封建制度虽然已经挺尸一百年了，但其阴魂不散，且附在那些对这一制度情有独钟的人身上，得以还魂。居高位者需要下级迎合自己的种种意图以显示个人说一不二的权威，体验“顺我者昌，逆我者亡”的快感。居下层者不得不依靠曲意逢迎来讨好上司，从而达到升官发财的目的。因此，善于迎合上意的人仍然是多如牛毛，并且活跃在社会的各个阶层。

迎合上意的人，首先要将固有的正义感和是非观念当作过时的黄历抛到脑后，将为国为民的理想像穿旧的鞋帽一样扔到一边。他们一是对上司的脾气禀性、所好所恶摸得一清二楚，看一个眼神而知喜怒；听一声叹息而明思想，这叫举一反三，

通权达变。上司说很烦，你就要赶紧安排娱乐节目；说很闷，你就务必考虑外出旅游；如果喜欢字画收藏，你就不惜重金四处网罗；如果迷恋女色，你还得拉下脸来拉皮条……话说得有些夸张，但也只有这样，你才可能成为上司离不开、信得过的亲信。

见机而动，投其所好，只是邀宠的初级阶段，如果仅停留在这个水平，你很可能被当作喽罗或走狗，任意呼来唤去。倘若能够揣摩透上司的意图，抢先一步，在工作中干出令他满意的“政绩”，那就会被视为精明强干。故意迎合的人无不具备这样的本领：上司好大喜功，你也跟着添油加醋吹牛拍马，不惜把一说成十，把十说成百。上司好做表面文章，你就得狠下心来摆花架子，搭空架子，猛下任务，乱定指标，以牺牲百姓利益为自己邀功请赏的资本……

一个精于揣摩的人，不仅要了解谄媚对象的心理、禀性，还要了解他所处的环境及人事关系，这样，不仅能作到先行一步，还能做到棋高一着。

◎ 马尾巴该溜也得溜

纵观历史我们可以发现，在中国的政治舞台上，后宫实在是一股不可小势的政治力量，像吕后、武则天、慈禧这些直接跳到前台的女人姑且不论，那些一直隐身后宫的女人们，对朝廷政治的影响实在也是不可低估。皇帝活着时，他们因受宠爱，自然可以左右皇帝；皇帝死后，他们以皇太后的身份，通过其父兄（即外戚）依然可以操纵大权，而中国的皇帝多是短命的，皇太后干政的事便也特别的多，几乎可以说，在中国历史车轮或前或后的转运中，或隐或显的，总可以发现一些女子的纤纤玉手。

除了后妃之外，其他一些与后宫关系密切的女子，如公主、甚至皇帝皇后的奶妈，有时也会对官场之事横插一手。

也正是因为如此，那些阿谀溜须的家伙，在巴结上司时，就不一定把目标直接对准上司，因为有的上司高高在上，不一定有机会接近，有的上司标榜贤明，对露骨的吹捧奉承保持“警惕”，所以拍马家们来个迂回包抄，曲径通幽，将主要精力放在上司身边的“小蜜”上，也就是“走夫人路线”，把“小蜜”们侍候得舒舒服服，然后通过“小蜜”们向上司吹枕边风。这种方式，有时还能一举两得，既升了官，发了财，又能顺手牵羊，成为风骚“小蜜”的情哥。

唐朝玄宗时期著名奸相杨国忠，本是市井上一个无赖小混混，日日狂嫖乱赌，打架斗殴，没钱的时候就到处小偷小摸或者借钱赖账，显然是一个不成气候的败家之子。当时的杨家地位也很低，年满30岁的杨国忠在家乡无所事事，且仇怨不少，只得不远万里去投奔军伍，想在行伍中混出个名堂，结果两三年也是一无所获，到处漂泊浪迹，日子过得很狼狈。

杨国忠本名杨钊，“国忠”是唐玄宗赐给他的名字，杨国忠本人嫌“钊”字凶气太盛，有“金刀”之恶，易犯嫌疑，于是那位沉溺于女色的皇帝，也就是他的堂妹夫给他赐了一个动听的名字。杨国忠与自小分离的堂妹搭上关系，是从一个商人鲜于仲通开始的。杨国忠与日后因色相而大红大紫的杨太真（玉环）关系本很疏远，只是她父亲病死时，杨国忠前去帮助料理丧事，而就在伯父丧葬期间，杨国忠还与杨玉环的姐姐即后来的虢国夫人私通，从这件苟且之事上就可看出，杨家姐妹的德性很不良淑。

鲜于仲通是个亦官亦商的人物，他很有识人的眼光，见杨国忠很是落魄，但人很精明，阅历广，而且诡计多端，或许是日后多留一条路的缘故，鲜于仲通收留了他，并提拔他为扶风尉。这时，鲜于仲通的上司剑南节度使章仇兼琼与当朝宰相李林甫闹了矛盾，章仇节度使很害怕；就要部属鲜于仲通想办法，鲜于仲通很快想到了杨国忠，因为这时杨的妹妹已由玄宗的儿媳变成了贵妃，走夫人路线肯定是条捷径，于是杨国忠就

成为重要使者，带上价值万缗的宝物特产，前往京师打通关节。

到了长安，杨国忠很顺利就找到了杨氏姐妹，献上礼物，特别是旧日的情人、如今的虢国夫人刚刚新寡，杨国忠马上添上了空缺，两人很快如胶似漆起来。有这两位美人的帮助，迅速得到玄宗的宠信，不仅圆满完成了任务，章仇兼琼即升为京官，当上了户部尚书兼御使大夫；而且杨国忠自己还当上了金吾兵曹军，成为皇帝的近侍，从此平步青云。

一个沦落蜀地的无赖、赌徒，不想因为一个远房的妹妹成了贵妃，而身价倍增，成为蜀地最高长官巴结的对象，而他自己也由此缘黄而上，一直进入最高权力的中心，成为皇帝的“左右”，而被更多的人所媚事。

明代的魏忠贤由一个目不识丁的赌徒、无赖，而成为权倾天下的宦官，号称九千岁、九千九百岁，也是走的夫人路线。

魏忠贤出生于宦官的高产区河间肃宁，早年家里十分贫寒，不好读书，只爱打架斗殴，酗酒赌博，练得一手好箭法，因赌博输光了全部的家产，走投无路，就按当地流行的习惯，自阉入宫，改姓李，这一年魏忠贤22岁，其妻子冯氏也改嫁他人。

魏忠贤入宫后，充分展示出了他投机钻营、机智诡辩、有胆有识、记性过人、办事利落的特点，很快就博得后宫第一红人、熹宗的乳母客氏的青睐与欢心。客氏本是魏朝的“对食者”。所谓“对食者”，是明朝宫中的一种惯例。明朝太监都要轮流在乾清宫值班。可是，他们又是不能在宫中做饭吃。而宫女们却有伙房烧饭，于是太监都结交一名宫女，请她供给饭食。这种关系，被称为假夫妻，公开则称为“对食者”，也还有叫“菜户”的。按现在说法，就是“搭伙”的。魏忠贤运用厚黑手段，一下子抓住了客氏，从魏朝手中夺取了客氏，两人成了“对食者”。

魏朝对魏忠贤非常不满，但魏忠贤颇能笼络客氏，使客氏

愈来愈疏远魏朝。他俩人相处得十分亲密。魏朝因为争风吃醋，竟然不顾一切，在乾清宫的暖阁子里破口大骂，对打起一来。这事弄得不可开交，连熹宗皇帝也知道了，只好出面干预了这场纠纷。客氏向熹宗明确表示讨厌魏朝，喜欢魏忠贤。皇帝便把客氏配给了魏忠贤，魏朝灰溜溜地退了出去。

客氏原为京城近郊农民侯二的妻子，18 岁时选入宫中，由她哺乳熹宗。客氏生得标致，又会巴结，使太后非常喜欢她。在她进宫二年后，其夫侯二死去，她就被长期留在宫中。熹宗自幼受她乳育，对乳母感情颇深。继位之后，没有一个月，便封客氏为奉圣夫人。并晋封其子侯国兴和弟客光先为锦衣卫千户。

魏忠贤得到客氏的帮助，日益得到熹宗的信任。不久，魏忠贤便从惜薪司升任司礼监秉笔太监，兼提督宝和三殿。司礼监秉笔太监是皇帝身边最亲近的人，要代皇帝阅批大臣奏章，但魏忠贤大字一个不识，本不应充任此职，可在客氏的支持下，终于得到这个职位。魏忠贤大权在手，与客氏相勾结，恣意横行宫内。

魏朝在与魏忠贤的较量中失败，被熹宗逐出宫廷，放到凤阳去守皇陵。魏忠贤和客氏却不肯放过这个倒霉蛋，派人跟到凤阳，害死了魏朝。从此，他们舒舒服服地做了“夫妻”。

皇后对魏忠贤与客氏紧密勾结擅作威福，很是不满，曾多次向皇帝告发他们的劣行，甚至以皇后的身份，叫来客氏，想依法惩处，对此，魏、客两人怀恨在心，便设法整治皇后。

客氏侦知皇后有了身孕，她便布置自己心腹宫女，设法使皇后流产，造成熹宗无后。魏、客又诬告皇后不是其父张国纪的亲生女。他们买通死刑强盗孙二，让他胡说皇后是自己的亲生女。以此来诬陷张皇后出身不正，怂恿熹宗废后。但熹宗与张皇后感情很好，其奸计才未能得逞。后来，又诬告皇后父亲张国纪谋反，想以此株连皇后，废掉皇后，再把自己侄女册立为后。不料，这一恶招又落了空。嘉宗听到后只是下了道旨

意，让张国纪改过自新了事，未肯深究。当然更不肯株连皇后。

张皇后虽没有被废掉，但所生的三男二女，都被魏忠贤暗害，一个也没有活成。至于其他嫔妃，魏忠贤拿她们更是愿杀则杀，愿废则废。光宗的赵选侍，仅是魏忠贤一道假圣旨，便被逼自尽。裕妃有了身孕，魏忠贤和客氏得知后，瞒着皇帝和皇后，硬是把裕妃囚禁起来，连一口水也不给喝，活活给饿死了。马贵人死得更惨。有一天，马贵人得机在皇帝面前，说了一句魏忠贤的坏话，皇帝前脚离开，魏忠贤跟着就派人来假传圣旨，将马贵人赐死。魏忠贤勾结客氏，操纵后宫一意孤行，达到了无以复加的程度。熹宗后宫的后妃的生命，全操在魏忠贤的手里。

杨国忠、魏忠贤走夫人路线，从拍马案例看，还不算最典型的，但从效果看，则是相当“成功”的。流风余韵所及，在后世的官场上竟出现了抢夫人的闹剧，某一地方官携夫人走马上任，尽管这位官夫人原不过是位抱抱孩子做做饭、整天围着锅台转的平庸角色，却被下属的一些小头目视作香饽饽，纷纷委以要职，酬以高薪，争着抢着要由自己来供奉。他们明白，只要能得到这位夫人的青睐，他们便会受宠、高升了。

■ 成败铁规厚黑秘诀三十六：厚黑到底

熬不过严冬的摧残，就不会有春天的复生。处于困境和失败中的人，不仅要战胜强大的困境和失败，而且还要战胜软弱的自我。既然你已经厚黑了，那就厚黑到底吧，事情往往会在厚黑到底的那一刻突然豁然开朗。

◎ 撕开黎明前的黑幕

“残冬过后是春天，恶梦醒来是早晨。”当身处困境、遭受失败的时候，千万不可丧失了心中的希望，“春天”和“早晨”总是会到来的。

黑幕是会打开的，但不会自己打开；黎明是会到来的，但

不是自己到来。你必须不懈地、永不停息地战斗下去。

流血会越来越多，牺牲会越来越大，但坚持下去，一切付出才会赢得收获。埋好同伴的尸首，拿起他们的剑和枪，不必悲哀，不必哭泣，因为最终的胜利，才是对亡灵最好的告慰。

那是一座燃烧的城市。

白天，隆隆的炮声和熊熊的大火，吓得太阳躲在乌云中不敢露面。晚上，红的或绿色的信号弹此起波伏，火光中不时跳动着幽灵般的黑影。

数十万德军和数十万苏军，用机枪、大炮、坦克、飞机、刺刀和牙齿，把这里变成了名符其实的屠宰场。

现在这个城市的名字叫伏尔加格勒，那个时候叫斯大林格勒。

1942 年 6 月，德军气势汹汹地发起了强大的进攻。他们的企图于 7 月 25 日前拿下斯大林格勒，然后将铁爪伸向富饶的伏尔加河和北高加索地区，为继续战争攫取源源不断的石油供应。从 6 月 28 日到 7 月中旬，德军元帅鲍留斯手下的 6 个精锐集团军，在顿河西岸的广阔战线上，展开了猛烈的突击。密集的坦克集团在一望无际的草原上疯狂地驰骋，卷起漫天的尘埃，坦克的轰鸣声惊天动地。铁流所过之处，烈焰腾腾，浓烟滚滚，妇女和儿童的凄惨叫声被死神的怒吼淹没。德军的推进速度异常快，接连不断地突破苏军的防线，抵近了城市的外围。

苏军最高统帅部意识别，决定最后胜负的时刻已经到来了。斯大林格勒一旦丢失，那就意味着苏联的战争潜力将被大幅度削弱，而德国的战争潜力则将大幅度增强。斯大林和希特勒同时看到，这是决定战争胜负的关键，因此同样都下定了“不惜一切代价”的决心。

8 月下旬，德军集中力量，强渡顿河，楔入到城市的北郊，并攻至伏尔加河的河岸。此后，人世间最为惨烈的厮杀就在城区发生了。德军进入了城区，但付出了高昂的代价，他们

每攻占一幢大楼、一条街道，都要丢下数百以至数千具尸首。苏军为了守住斯大林格勒，采取了“寸土必争”的方针，每一个角落，都与敌人展开了反反复复的争夺。著名的帕夫洛夫大楼就是在这种争夺中闻名于世的。

其实，那也是一座极其普通的大楼。它矗立在列宁广场的一边，共四层，建筑风格和其他楼没有什么两样。不过，在空前激烈的街区巷战中，苏军中士帕夫洛夫和他的17名战友，在这里坚守了58个日日夜夜。

战斗是这样开始的。

有一天夜里，连长给帕夫洛夫中士一项特殊的任务，让他前去侦察这幢4层的楼房。连长表情严肃地说：“这座楼房对我们很重要。从那里可以控制列宁广场和附近其他楼房。现在需要侦察清楚，楼内有多少希特勒匪徒。今天夜里就去。”

帕夫洛夫愉快地执行了命令，他带领3名战士，向着那幢大楼摸去。

他们身带冲锋枪、手榴弹和匕首，悄无声息地前进。距离虽然只有150米，但每一米都盯着死神的眼睛，德军的机枪从好几个方向瞄着这里。他们感到有点害怕，但谁也不让别人看出，只是相互投去鼓励的目光。

1米，2米……150米，他们终于爬到了大楼的墙根。后来，他们在地下室里找到了楼里的居民，这才得知，大楼原来是61号楼，楼里果然驻守着德军一小队官兵。帕夫洛夫和他的战友们乘敌不备，一阵手榴弹和冲锋枪扫射歼灭了全部守军，控制了整个大楼。

连长布置的任务只是侦察，可帕夫洛夫却很有主动性。他想：如果我们撤离，那希持勒匪徒就会重新占领这座楼。因此，他决定留下来布置防御，只派一名战士回去报告。很快，连长就给他派来了增援，61号大楼里的苏军战士达到了18名。

从此开始，德军对61号大楼的攻击就一天也没有中断过。

为了将苏军赶出大楼或者彻底夷平这座楼房，他们用尽了一切办法，每个昼夜都要发起四五次冲击，可每一次都被打退了。61 号楼的前面，德寇的遗尸成山。

动用机枪、冲锋枪、迫击炮、坦克炮这类武器解决不了问题，德军就召来了他们的轰炸机。驾驶员害怕被苏军高射炮击中，只好夜间出动。有时候，帕夫洛夫和他的战友们都能听见德机驾驶员与其地面部队的呼叫联络声。轰炸机一到，地面德军就向 61 号楼发射绿色信号弹指示目标，帕夫洛夫也立即命令他的士兵向德军占领的楼房发射绿色信号弹。轰炸机分不清哪里是敌人哪是自己人，急得大吼，有几次将燃烧弹丢到了自己队伍的头上。

德军向 61 号大楼倾泻了难以计数的炮弹。帕夫洛夫和他的战友们也想出了对付的办法，他们在大楼下挖出了很深的“洞穴”，敌人烟弹飞来他们就躲进去，面敌人的炮击一停止，他们又迅速出现在大楼上，用猛烈的火力痛击冲锋的德国步兵。

从远处眺望 61 号大楼，它的形状令人可怕，整个楼房被炮弹炸得千疮百孔。在德军一次特别猛烈的炮击中，大楼的一面墙被炸塌了，只剩了三面。苏军战士不仅没有被吓倒，而且还幽默地说：“我们可以自由地呼吸了！”

58 天过去了，61 号大楼依然像一座堡垒一样巍然屹立在列宁广场，阻挡着德军前进的通道。

为了纪念帕夫洛夫和他的战友们立下的殊勋，苏军决定以帕夫洛夫的名字命名 61 号大楼。

在斯大林格勒保卫战的防御阶段，像帕夫洛夫这样战斗的苏军官兵不计其数。往往有这样的情形：在同一座破碎的大楼里，德军控制着一半，面苏军则扼守着另一半，只有经过残酷血腥的厮杀才能决出这一阵地为谁所有。苏军将楼房的各楼层都相互隔断，即使德军攻占了底层，也还要进行攻占上层和地下室的战斗。

苏军顽强不屈、视死如归的精神和拼命死守的战法，迫使德军无计可施。城区的街道上，德军的尸首垒了一层又一层。一个德国老兵在日记中写道："想想斯大林格勒大战——80个日日夜夜肉搏拼杀的情景吧。街道不再是以公尺来计算，而是以尸体作单位来丈量。斯大林格勒不再像座城市，白天，它淹没在一大片漫无边际的浓烟烈火之中，简直是一座烈火熊熊的焚尸炉。"

斯大林格勒战役结束了。苏军共歼灭德军33万多人。战斗中牺牲的苏军官兵终于有了胜利的报偿，他们坚持不懈地和魔鬼战斗，不仅赢得了本次战役的胜利，而且还迎来了整个反法西斯战争的转机。

◎ 坚持最后5分钟

战争领域是最需要坚韧顽强精神的领域。文战双方有时候打得黑地昏天，连最聪明的将帅也难以保证己方必有取胜的把握。但是，一般说来，当战局发展到最后关头，双方都消耗很大，困难重重的时候，谁能咬牙坚持到最后，谁就能夺取胜利。要厚黑就厚黑到底。

人们对袁、曹官渡之战非常熟悉，但多半都只是记住了"乌巢劫粮"那一最精彩的场景，而对于曹军在此之前的惨淡坚持却少有人提及。实际上，坚持在先，劫粮在后，要是没有在开始的重重困难中顽强坚持下来，一切回天的妙计都化为乌有了。

当时，袁军占有很大优势，依托河滩扎营，构成了东西宽约数十里的防线，曹操也在袁军对面立营，与其对峙。开初，曹军曾主动出击，但以失败告终，不得不退回据守营垒。

两军相持了3个多月，曹军的处境十分困难，几乎到了难以支撑的地步。

在前方，曹军兵少粮缺，士卒疲乏；在后方，刘备受袁绍

指派，四处骚扰，招降纳叛，使得曹操不得安宁。更为严重的是，由于从总形势上看，曹劣袁优，所以曹营内部的官员不少人与袁绍私通信件，以留后路。而袁绍又多次派兵抄袭曹军的粮道，至使曹军军心不稳。

在这种情况下，曹操的信心有些动摇，准备撤出官渡，退保许都。为了慎重起见，他给谋士荀彧写信征求意见。荀彧很快回信，分析了战之利和退之害，建议曹操坚持到底。

荀彧在信中指出，袁绍在官渡聚集大军，要与曹军决一胜负。官渡是许都的门户，在曹军以劣挡优的形势下，如若后撤，被袁军所乘，一退而不可收拾。袁绍虽然兵多将广，但不善调度，已被曹军阻挡了数月之久，可见困难不太少，已近黔驴技穷之时。因此，曹军只要坚持下去，必定会有扭转战局的机会。

曹操听取了荀彧的意见，决心加强防守，坚持危局。他一面命令加强对粮队的护送，一面督促一线官兵加强守卫，防敌偷袭。后来，战机终于出现了，曹操导演了一场乌巢劫粮、反败为胜的雄壮话剧。

两军交战，当僵持不下时，进行最艰苦、最顽强的坚持，是扭转危局的关键。此时，宜进忌退，贵在毅力，先行撤退的一方就如皮球被打开了放气气阀，“先退则势屈”，难免被对手所利用。

拿破仑在进军意大利之战中，与奥军围绕着曼图亚要塞展开了激烈的争夺。

法军包围了曼图亚，奥军则多次出兵解围，但均以失败告终。其中，奥军在第三次解围行动中，曾一度迫使法军陷入了困境，但法军依靠“坚持最后 5 分钟”的厚黑精神，出奇地反败为胜。这就是著名的阿科尔之战。

曼图亚位于波河和明绍河的交汇处，地形险要，工事坚固，有“意大利锁匙”之称，是兵家必争之地。拿破仑对曼图亚采取了围而不打的策略。前两次奥军派出大军欲解曼图亚

之围，拿破仑都以部分兵力监视曼图亚守敌，而以主力迎战解围之敌，两次都取得了胜利。

奥军解围企图两次遭到挫败之后，仍不甘心。于是便派以骁勇著称的老将阿尔文兹统领5万大军采取了第3次行动。

阿尔文兹决定分南、北、东三路向包围曼图亚的法军进击。他自率3万人由东向西，达维多维奇率领1．8万人由北向南，另以少部兵力由南向北，实施三面合围。曼图亚要塞内的守军还有3万多人。这样，奥军的总兵力共有8万多人。

拿破仑的兵力不足奥军的一半，处境十分危险，有可能遭到奥军的中心开花，三面夹击。为了扭转危局，拿破仑还是采取了前两次的办法，决心只用1个师的兵力继续围攻曼图亚，另以1个师的兵力牵制北面之敌，而自己则亲率主力迎战东面的奥军主力，争取在奥军合围之前，歼灭其最强的一路。

法军抢先向奥军发起攻击，但奥军依托坚固阵地阻止了法军的攻势。当时，雨雪交加，处于运动中的法军行动困难，大炮未能及时进入指定地域，并且使得炮手们瞄不准目标。法军左翼部队向阵前奥军发起一次又一次勇猛的冲锋均未奏效。而中路法军则被奥军的炮火打得七零八落。法军的进攻失败了，他们在阵前遗下了2000余名死伤的官兵，撤出了战斗。

这次失败，给法军展示了一幅阴郁的灾难性前景。连拿破仑本人也向巴黎的督政府报告说，进军意大利的行动看来要功败垂成了。不过，在他手下的官兵们面前，他仍然表现得信心十足。

拿破仑不甘心失败。他认为前次作战之所以没有获胜，是因为不适当地采用了从正面攻击奥军坚固阵地的战法。那个阵地名叫卡尔迪埃罗，是阿尔文兹精心选择的，它的右翼是阿尔卑斯山脉支脉的几道横岭，左翼则是阿尔蓬河及阿迪杰河之间的沼泽地。法军要想粉碎奥军的第3次解围企图，就必须不借一切代价地将阿尔文兹从卡尔迪埃罗的阵地上赶出去。

既然正面攻击不能奏效，那就侧翼包抄，这是拿破仑的想

法。他决心迂回奥军左翼的沼泽地带，夺占那里的阿科尔村，将奥军诱离可依托的战场。这种走向沼泽地的迂回，是一般平庸的将领想都不敢想的，因为那无异于将自己的大军投进生死难卜的迷宫。但拿破仑却看到，困难之中存在着成功的因素，在沼泽地里，奥军强大的骑兵将不起作用，其依托山地的优势也将消除，而法军久经战阵的经验和勇猛精神却会变成克敌制胜的力量。

不过，法军的迂回行动并没有达到奇袭的效果。因为早在法军的两个师悄悄南下之前，阿尔文兹为了保护他的侧翼，已经派遣一支由克罗地亚人组成的分遣队据守阿科尔村了。因此，当法军发起攻击后，再次遭到了顽强抵抗。克罗地亚士兵们从村庄土屋的炮眼里射出一排排子弹，打退了法军的数次冲锋。拿破仑手下的一位师长，亲举军旗，率领前锋冲到了阿科尔村边的一座桥头，但敌方的火力十分猛烈，士兵们纷纷溃退。看见此情此景，拿破仑跳下战马，举起军旗亲自组织反攻。他身先士卒地冲到桥头，但仍然没有起到作用。

守卫阿科尔的克罗地亚人不断得到增援，奥军火力越来越猛。拿破仑在几位勇猛将军的左右护卫下，再次发起冲击，但始终没有越过桥头。法军在弹雨之中被迫后撤。此时，拿破仑陷入泥沼之中。幸亏法军是一支经过无数阵势的军队，为了保护主将，官兵们一面奋勇反击，一面将他拉出泥坑。

法军退了下来，奥军没有追击，因为他们也已经精疲力尽了。这种在泥泞中的激战，使两支军队都受到了极大的消耗。法军虽然遭受了重大挫折，但诱使阿尔文兹离开坚固阵地的目的总算达到了。

就在双方都感到力所难支的时候，奥军对能不能守住阿科尔缺乏信心，而拿破仑却决心坚持下去。

第二天，出现了浓雾。一心在盘算着制胜之法的拿破仑大喜过望，他以50余名骑兵，带领号兵多名，乘雾迂回到奥军左翼侧背后的树林中，命令他们吹起号角，伪装大队骑兵突

袭。同时，正面法军发起猛攻。本来就信心不足的奥军以为自己陷入了夹击、包围之中，慌忙退却。法军则乘着敌方混乱之机夺取了胜利。

阿科尔之战给拿破仑增添了更多的传奇色彩。不少人认为，上帝似乎有意偏袒这位战争之神。拿破仑自己也相信，他一生吉星高照起始于阿科尔的面临大难的时刻。但实际上，许多抱着务实态度研究战史的人们都一致认为，拿破仑在阿科尔的反败为胜，得益于“坚持最后5分钟”。

◎ 厚黑到底，无往不胜

16世纪中叶，东罗马帝国——拜占庭，这个领土曾经横跨欧、亚、非三洲的大帝国，只剩下了君士坦丁堡一座孤城，在危机四伏中苟延残喘。

同一时期，一个充满活力的国家——穆罕默德二世苏丹统治下的土耳其，却在迅猛崛起。

为了向欧洲扩展自己的势力，穆罕默德决心攻占君士坦丁堡，因为这个城市是东西方之间的一座金桥，背靠地中海，在政治、经济、军事上有着重要意义。

1543年4月，穆罕默德二世率领陆、海大军将君士坦丁堡围得水泄不通。土军将所有大炮推到护城河边，在纷杂的鼓点声和数千人的呐喊声中，开始了密集、猛烈的炮击，其持续的时间史无前例，但收效甚微。穆罕默德二世决定改变漫无边际的轰击，而集中所有的火力，攻击一段城墙。这样，果然很快打开了一个突破口，但随即又被守城的军民封上。

战斗进行得异常激烈，枪炮声、摇铃声、兵器的碰撞声、士兵的喊杀声、妇女的哭声、儿童的尖叫声造成如此巨大的声浪，好像大地都在发抖，城上城下到处是浓烟……土军的攻势再一次被挫败了，君士坦丁堡仍然矗立在战火与硝烟之中。

为什么一座孤城竟有如此之强的抵抗力？君士坦丁堡的四

周被20多公里的陆墙和海墙所环绕。陆墙共设三道屏障，第一道是护城河的内壁，河宽20米，水深5米；第二道无规则地配置了一些碉楼；第三道以112个碉堡为主体，形成交叉火力。海墙虽然单薄一些，但在主要港口——金角的出口处，设有许多大木桩及铁链。拜占庭的海军舰队也配置在这一海域。另外，拜占庭皇帝深感这最后一座城市的丢失将标志着帝国的灭亡，他本人也将无立足之地，因此抱定了与城市共存亡的决心，仅此一点就极大地鼓舞了守城军民的斗志。更直接的原因则是城防指挥官吉斯提尼是一位名将，他的智慧、精力和勇气使得拜占庭军队的战斗力得到了成倍地增长。

穆罕默德二世总结失败的教训，认为只有控制金角，才有破城希望，于是，便调动兵力从海上发起进攻。起初收到了成效，但很快遭到顽强阻击，被迫撤退。

5月7日和12日，土军分别以3万和5万人的兵力猛烈攻击选定的一段陆墙，两次都被吉斯提尼率兵击溃。土军丢下了无数尸体。

穆罕默德二世调来源源不断的后备部队，但后勤补给严重不足，他粗略估计了一下发现，如果月底之前不能攻陷城池，那就不得不无功而返了。为了加快进程，穆罕默德二世费尽心机，采用了“攻城楼”等新战术和挖掘坑道爆破的新战法，但均被吉斯提尼所挫败。

接二连三的失败，使穆罕默德二世一愁莫展。5月26日，他召集作战会议。会上，多数将领主张放弃攻击，撤围回国，少数将领激烈反对，认为守军的困难更大，只要坚持下去，必能大功告成。穆罕默德权衡再三，决心继续攻击。

29日凌晨，土军发动了最后一次总攻击。

穆罕默德二世在主攻方向上配置了3个梯队，决心要打开一条通道。随着号声和鼓声的狂响，第一梯队数千名土军士兵冲过壕沟，架起了上千架云梯。城内守军则以火力压制，并向敌人抛洒沸油。土军败下阵来。紧接着第二梯队又投入战斗，

经过反复冲杀，突到一片空场，但被吉斯提尼亲率精兵杀败，又被一一逐出。穆罕默德二世又将第三梯队投入，双方开始了激烈的肉搏。

战斗打到了白热化程度，一时难分胜负。突然，一颗流弹击中吉斯提尼，血流如注，伤势严重，拜占庭皇帝只得下令将他抬回城内医治。主将受伤，在拜占庭军队中引起混乱。穆罕默德二世看准时机，立即调来新的力量增强攻势。

城墙终于被突破了，成千上万的土军士兵蜂拥而入。拜占庭皇帝在乱战中阵亡。

穆罕默德二世实现了自己的愿望。倘若当时他不能坚持这最后一战，哪有后来的凯歌高奏？

有时反败为胜没有更多的奥妙，只需厚黑到底，仅此而已！

[General Information]
书名=李宗吾成败铁规厚黑秘诀
作者=
页数=400
SS号=0
出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
正文